KEHADIRAN PEREMPUAN SEBAGAI KEPALA MADRASAH

Dra. Husniyatus Salamah Zainiyati, M,Ag

Dra. Irma Soraya, M.Pd.

Dra. Mukhlisah AM, M.Pd.

KEHADIRAN PEREMPUAN SEBAGAI KEPALA MADRASAH

(Studi terhadap Kepala Madrasah Negeri Perempuan di Kabupaten Jombang)

Dra. Husniyatus Salamah Zainiyati, M.Ag.

Dra. Irma Soraya, M.Pd.

Dra. Mukhlisah AM, M.Pd.

KEHADIRAN PEREMPUAN SEBAGAI KEPALA MADRASAH

Penulis : - Dra. Husniyatus Salamah Zainiyati, M.Ag.
- Dra. Irma Soraya, M.Pd. - Dra. Mukhlisah AM, M.Pd.

Diterbitkan dan dicetak oleh:
Dwiputra Pustaka Jaya
Star Safira-Nizar Mansion E4 No.14 - Sidoarjo - 61265
Telp: 085-58414756
e-mail: dwiputra.pustaka@gmail.com

ISBN : 978-602-6604-18-7

PENGANTAR PENULIS

Puji syukur pada Allah yang senantiasa melimpahkan Rahmat-Nya, sehingga buku dari hasil penelitian tentang '**Kehadiran Perempuan Sebagai Kepala Madrasah (Studi terhadap Kepala Madrasah Negeri Perempuan di Kabupaten Jombang)** ' bisa diselesaikan dan berada di tangan pembaca.

Kajian ini berangkat dari inti pengarus-utamaan gender adalah menekankan kesetaraan dan keadilan gender dalam kehidupan berkeluarga, bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. Namun realitanya masih mengalami kendala dalam imple-mentasinya misalnya, di lingkungan bidang Madra-sah dan Pendidikan Agama (MAPENDA) Kementrian Agama Propinsi Jawa Timur yang membawahi kepala madrasah negeri, program pengarusutamaan gender belum dilaksanakan secara maksimal. Dalam buku ini akan diungkapkan secara mendalam bagaimana keterlibatan perempuan sebagai kepala madrasah di Kabupaten Jombang.

Dalam menyusun buku melalui sebuah penelitian sampai diterbitkannya buku ini tidak lepas dari bantuan semua pihak yang terkait. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada semua pihak;

Direktur Jenderal Pendidikan Islam Kementrian Agama RI, yang telah memberikan bantuan dana penelitian kolektif, DR. H. Nur Hamim, M.Ag, selaku Dekan Fakultas Tarbiyah IAIN Suan Ampel Surabaya, Drs. H. Rohmad, MS, MM., selaku Kepala Kantor Kemenag Kabupaten Jombang, Taufiqur-rahman, M.Ag., selaku Kasi MAPENDA Kemenag Kabupaten Jombang, Kepala MIN Pucangsimo, MIN Rejoso, MTsN Rejoso, MTsN Megaluh dan MAN Keboan Ngusikan dan segenap guru dan karyawan-nya yang selama ini rela menyisihkan waktunya untuk berdiskusi dengan peneliti., teman-teman dosen dan penerbit IAIN Press, karena bantuan mereka penulisan dan penerbitan buku ini dapat diselesaikan dengan baik.

Penulis berharap buku ini bermanfaat bagi para pemerhati gender, mahasiswa dan masyarakat. Akhirnya, penulis menyadari masih banyak keku-rangan dan kelemahan dalam penulisan buku ini. Oleh karena itu, saran dan kritik yang bersifat membangun dari para pembeca sangat penulis harapkan guna menyempurnakan buku ini di masa mendatang.

Surabaya, Desember 2010

Penulis

DAFTAR ISI

BAB I
PENDAHULUAN

Wacana gender dalam Islam yang berkembang di Indonesia tidak dapat dilepaskan dari dua hal. *Pertama*, Islam memiliki daya tarik, terutama dalam mengkaji tentang pemikiran kontemporer yang berhubungan isu HAM, pluralisme, dan gender. *Kedua,* Islam mempunyai daya dorong bagi umatnya untuk tidak hanya mengkritisi masalah sosial yang berkembang di masyarakat, seiring kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, bagaimana mereka mengambil peran signifikan dalam mencari solusi masalah ini.

Dalam konteks kepemimpinan di Indonesia, Deliar Noer menyatakan bahwa pemimpin berasal dari kala-ngan masyarakat dan birokrasi. Khusus untuk pemimpin Islam Indonesia dikelompokkan menjadi dua yaitu kala-ngan tradisionalis dan modern[1]. Sementara itu, Endang Syaifuddin Anshari mengelompokkan latarbelakang pemikiran pemimpin Islam Indonesia kedalam pemimpin nasionalis religious dan pemimpin nasionalis sekuler.

---

[1] Lihat Deliar Noer, hal 330. Noer, Deliar, Islam dan Politik, Jakarta: Yayasan Risalah, 2003.

Sementara itu, isu-isu gender tidak hanya dalam diskursus tetapi merupakan gerakan di masyarakat. Misalnya, kontroversi presiden perempuan[2], pro kontra RUU Anti Pornografi Porno Aksi (RUU APP) lahirkan UU RI no. 44 tahun 2008 tentang Pornografi. Demikian pula, penerapan pengarusutamaan gender (PUG) dalam pembangunan khususnya pada lembaga-lembaga pendidikan Islam, mengindikasikan adanya gerakan riil untuk memperjuangkan keadilan dan kesetaraan gender.

Konsep kesetaraan laki-laki dan perempuan, pada dasarnya dapat di terima di kalangan masyarakat. Namun penolakan masih sering terjadi di tingkat implementasi. Salah satu sebabnya adalah tidak atau belum adanya strategi pengintegrasian gender yang tepat ke dalam sub-sub kultur di masyarakat, di mana sebuah tradisi patriarkhi telah terbangun kokoh termasuk di lembaga-lembaga pendidikan Islam.

Di lingkungan Kementrian Agama Pusat, ada dua perempuan yang pernah menduduki posisi penting dan membidangi pendidikan Islam, yaitu Prof. Dr. Zakiah Darajat, dan Prof. Andi Rosdijanah. Di Lingkungan

---

[2] Di era tahun 1990 an, wacana gender di kalangan tokoh agama bersifat fluktuatif, sejumlah kiai Nahdlatul Ulama (NU) dan sejumlah pesantrem mendukung konsep ini, bahkan sebagian membolehkan presiden perempuan (waktu itu- Megawati jadi presiden). Namun, pada akhirnya sejumlah tokoh agama juga tidak mempermasalahkan perempuan untuk menjadi pemimpin.

Kanwil Depag Jawa Timur, Dr. Hasniah Aziz pernah menduduki posisi penting, salah satu Kasi di Pergurais (nama ketika itu) dan Kepala Balai Diklat Kementrian Agama Jawa Timur. Dari data dan alamat madrasah negeri tahun 2008/2009 yang dikeluarkan Bidang Mapenda Kanwil Depag Jawa Timur, tercatat 143 Madrasah Ibtidaiyah Negeri (MIN), hanya 19 MIN yang kepala madrasah perempuan. Madrasah Tsanawiyah Negeri (MTsN) yang berjumlah 180, tercatat hanya 9 kepala madrasah perempuan. Madrasah Aliyah Negeri (MAN) yang berjumlah 84, hanya satu kepala madrasah perempuan.[3] Lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel I

Data Madrasah Negeri di Jawa Timur Tahun 2008/2009

No.	Jumlah Madrasah	Jumlah Kepala Madarasah Perempuan
1.	143 MIN	19
2.	180 MTsN	9
3.	84 MAN	1

Perempuan hanya sedikit yang menjadi kepala madrasah negeri di lingkungan Kanwil Depag Propinsi

[3] Dokumen, 'Daftar Nama dan Alamat Madrasah Ibtidaiyah, Tsanawiyah, dan Aliyah Negeri di Jawa Timur, Bidang Mapenda Kanwil Depag Jawa Timur tahun 2008/2009.

Jawa Timur, menimbulkan banyak pertanyaan di saat adanya gerakan kuota 30 persen bagi anggota DPR, DPRD Tk I dan DPRD Tk II. Ada bentuk pemiskinan pada jenis kelamin tertentu, dalam hal ini perempuan, disebabkan oleh gender. Ada perbedaan jenis dan bentuk, ruang dan waktu dan mekanisme proses marginalisasi perempuan karena perbedaan gender tersebut. Anggapan bahwa perempuan itu irrasional atau emosional sehingga perempuan tidak bisa tampil memimpin, berakibat munculnya sikap yang menempatkan perempuan pada posisi yang tidak penting. Munculnya anggapan bahwa tugas utama perempuan adalah melayani suami (peran domestik), sehingga banyak peraturan pemerintah, aturan keagamaan, kultur dan kebiasaan masyarakat yang dikembangkan karena anggapan itu.[4] Meskipun dalam beberapa tahun terakhir mulai muncul pemimpin perempuan.

Diyakini bahwa perubahan posisi dan kedudukan perempuan hanya bisa terjadi apabila perempuan berada dalam jumlah yang cukup besar di posisi strategis pembuat keputusan. Mereka akan membuat perbedaan bagi perempuan lainnya terutama bagi mereka yang berada di masyarakat yang lebih lemah. Tapi untuk bergeser dari posisi marjinal (terpinggirkan) ke posisi

---

[4] Mansour Fakih, *Analisa Gender dan Transformasi Sosial*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1996), 13-17.

arus utama (*main stream*?) pemegang keputusan terutama di bidang politik ada hambatan terbesar yang dihadapi perempuan yaitu hambatan cultural dan hambatan struktural.

Contoh hambatan cultural: perempuan lebih banyak diperankan dalam sector domestik sebagai ibu dan istri, pengambilan keputusan dalam keluarga masih didominasi oleh laki-laki. Kultur hubungan patriarkhi membuat keberadaan perempuan selalu dinomorduakan. Adapun contoh hambatan struktural yaitu: (1) untuk menjadi seorang pemimpin (kepala sekolah) harus mempunyai popularitas; (3) adanya hubungan famili/ dinasti; (4) kepala sekolah banyak yang laki-laki, dan sebagian besar menentang keterwakilan perempuan karena dianggap sebagai ancaman.[5]

Fenomena tentang adanya diskriminasi terhadap perempuan, pernah terjadi pada salah seorang walikota perempuan di Amerika, ketika dia memimpin yang dilihat oleh masyarakat hanya asesorisnya saja -bagaimana bajunya, kecantikannya, dan lain-lain- bukan pada kemampuan yang dimiliki oleh walikota perempuan tersebut. Hal ini, berbeda dengan walikota laki-laki, masyarakat akan melihat dari segi substansinya sebagai

---

[5] Eko Komariah Kuncoro, 'Makna Kuota Perempuan pada Hari Ibu 2003", http://www.kabarindonesia.com/berita.php?pil=20&dn=20071013123507

pemimpin, dan bagaimana dia dapat mempengaruhi masyarakat.

Namun, pengalaman yang dialami oleh Lily Chen sebagai walikota Montery Park tahun 1983-1986 di benua Amerika berbeda, karena kecerdasan dan kepiawaian Lily memimpin dan sebagai inisiator dalam memerangi isu HAM, sehingga dia dapat mempengaruhi masyarakat dan mendapat dukungan yang signifikan dari White House pada zamannya Presiden Jimmy Carter. Lily tidak saja berkarya dalam bidang organisasi dan politik, tapi juga seorang isteri dan ibu rumah tangga teladan. Hal ini telah dibuktikannya melalui perjuangannya yang sangat sulit ketika suaminya mengalami kecelakaan lalu lintas yang menyebabkan suaminya *disable* dalam beberapa tahun. Boleh dibilang Lily telah menembus tabir sejarah sebagai orang pertama wanita, yang ex imigran dari Asia (*minority*) memegang tampuk jabatan Walikota di benua Amerika. Steward sangat memuji Lily, yang katanya mungkin wanita semacam Lily hanya ada satu dalam semilyard.[6]

Berdasarkan fenomena tersebut, menurut teori kehadiran Anne Philips,[7] maka kehadiran perempuan (walikota perempuan di Amerika) di ruang publik termasuk kategori kehadiran diskriptif (asesoris), karena

---

6 http://www.indonesiamedia.com/2006/08/mid/local/lili.htm

7 Anne Phillips, *The Politics of Presence*, p. 86.

keterlibatan perempuan di ruang publik hanya sebagai pelengkap saja, sedangkan keterlibatan Lily Chen di ruang publik sebagai kehadiran substantif, karena seberapa jauh individu dapat mempengaruhi keputusan politik.

Diskriminasi terhadap perempuan juga pernah dialami oleh kepala madrasah perempuan, ketika dia diangkat menjadi kepala madrasah, maka yang dilihat oleh *stakeholder* bukan kemampuannya untuk memimpin tetapi perempuan hanya dijadikan sebagai simbol saja. Berdasarkan data dari Mapenda Kanwil Depag Jawa Timur, Kabupaten Jombang adalah salah satu kabupatan yang memiliki madrasah negeri dan kepala madrasah perempuan terbanyak, yaitu 5 MIN, 17 MTsN, dan 10 MAN. Akan tetapi, berdasarkan data tahun 2008/2009 hanya 4 madrasah yang memiliki kepala madrasah perempuan, yaitu 1 kepala MIN Rejoso Peterongan, 1 kepala MTsN Rejoso Peterongan dan 1 kepala MTsN Keras Diwek, dan 1 kepala MAN Ngoro. Namun pada tahun 2009, ada penambahan kepala madrasah perempuan di kabupaten Jombang yaitu, kepala perempuan MIN menjadi 2 orang MIN Rejoso dan Pucang Simo, kepala perempuan MTsN menjadi 3 orang MTsN Keras Diwek, Rejoso dan Megaluh, kepala perempuan MAN menjadi 2 orang MAN Ngoro dan Keboan. Dengan demikian, masih banyak kendala dan

tantangan yang dihadapi oleh kepala madrasah perempuan. Sehubungan dengan hal tersebut, maka kehadiran perempuan sebagai kepala madrasah di Kabupaten Jombang menarik untuk dikaji.

Membicarakan kehadiran perempuan di ruang publik dengan segala dampak yang ditimbulkannya melahirkan permasalahan yang dapat dirumuskan sebagai berikut: (1) Bagaimana proses terpilihnya perempuan menjadi kepala madrasah di Kementrian Agama Kabupaten Jombang ?, (2) Kendala apa saja yang dihadapi kepala madrasah negeri perempuan dalam melaksanakan tugasnya di Kementrian Agama Kabupaten Jombang?, (3) Upaya apa saja yang dilakukan kepala madrasah negeri perempuan dalam mengembangkan madrasah di Kementrian Agama Kabupaten Jombang?

Fokus permasalahan yang akan diungkap dalam buku ini yaitu pengalaman perempuan menjadi kepala madrasah negeri di kabupaten Jombang, dan secara mendalam melihat bagaimana keterlibatan kepala madrasah perempuan dalam pengembangan madrasah di kabupaten Jombang, serta kendala-kendala yang dihadapi oleh kepala madrasah negeri perempuan dalam menjalankan tugasnya, dan upaya yang diberikan kepala madrasah perempuan bagi pengembangan lembaga yang dipimpinnya. Sasaran penelitian ini adalah kepala madrasah negeri perempuan di kabupaten Jombang,

meliputi 2 kepala MIN, 2 kepala MTsN, dan 1 kepala MAN.

Inti pengarusutamaan gender adalah menekankan kesetaraan dan keadilan gender dalam kehidupan berkeluarga, bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara. Dalam kenyataannya, di lingkungan bidang Madrasah dan Pendidikan Agama (MAPENDA) Kementrian Agama Propinsi Jawa Timur yang membawahi kepala madrasah negeri, program pengarusutamaan gender belum dilaksanakan secara maksimal. Penelitian ini diharapkan mampu mengungkap keterlibatan kepala madrasah perempuan yang tidak bias gender, dan juga untuk mengungkap berbagai kendala yang ditemui oleh kepala madrasah perempuan dalam melaksanakan tugasnya, serta upaya yang diberikan oleh kepala madrasah perempuan dalam mengembangkan lembaga. Diharapkan hasil penelitian ini sebagai masukan yang berharga bagi pembuat kebijakan, yaitu Kementrian Agama Pusat dalam kebijakan pengarusutamaan gender di lingkungan Kementrian Agama.

Perspektif penelitian sosiologi gender yang digunakan dalam buku ini adalah *"perspektif perempuan"*[8] yang akan mengungkapan pengalaman dan subjektivitas perempuan sebagai pihak yang mengalami

[8] Lihat Sandra Harding, *Feminism and Methodology, Social Science Issues* (Indiana: University Press, 1987), 31.

dan memahami kehidupannya. Hal ini digunakan untuk memperjuangkan hak-hak dan isu-isu perempuan. Dalam buku yang berada di tangan pembaca ini, peneliti berusaha mencapai keterlibatan aktif informan dan keikutsertaan mereka dalam menyusun data tentang kehidupan mereka. Peneliti berusaha untuk dapat masuk ke pendapat, pikiran, dan ingatan informan dalam bahasa mereka sendiri, bukan dalam bahasa peneliti. Nilai ini sangat penting terutama untuk studi perempuan. Hal ini diharapkan dapat menjadi titik balik setelah berabad-abad pendapat perempuan diabaikan sama sekali. Pembahasan dalam buku ini berupaya menafsirkan perilaku perempuan yang dibentuk oleh konteks sosial.

Sesuai dengan permasalahan yang akan dikaji, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif merupakan pendekatan[9] yang melihat realitas sebagai suatu yang jamak dan dapat dikonstruksikan serta bersifat holistik. Pendekatan kualitatif dipilih untuk memahami proses, fenomena, dinamika, perspektif, serta makna-makna yang mendalam (*insight*) dan menyeluruh (*whole*) yang berkaitan dengan peran kepala madrasah negeri perempuan di kabupaten Jombang. Metode yang digunakan adalah

---

[9] Lihat Lincoln, Y.S. & Guba, E.G.L, *Naturalistic Inquiry* (Beverly Hill, CA: SAGE Publications, Inc., 1985), hlm. 37.

studi kasus[10]. Di dalam studi kasus, peneliti meng-eksplorasi suatu entitas atau fenomena tunggal (kasus) yang dibatasi oleh waktu dan kegiatan. Dalam studi kasus, pengumpulan informasi dilakukan secara terperinci dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data selama periode tertentu.

Pendekatan kualitatif melalui studi kasus dinilai paling tepat karena enam asumsi,[11] yaitu : (a) Lebih mengutamakan proses daripada hasil atau produk; (b) Lebih tertarik pada makna, yaitu bagimana informan memaknai hidup dan pengalaman mereka; (c) Peneliti adalah instrumen utama pengumpulan dan analisis data; (d) Peneliti langsung terjun ke lapangan untuk melaku-kan obeservasi, pencatatan, dan analisis; (e) Bersifat deskripsi, yaitu peneliti tertarik pada proses, makna, dan pemahaman yang didapat melalui lapangan; dan (f) Prosesnya induktif, yaitu peneliti membangun abstraksi, konsep, hipotesis, dan teori dari detail lapangan.

Studi kasus[12] menurut *Robert Yin* merupakan: (a) Strategi yang dipersiapkan untuk mencari jawaban

---

[10] Lihat Yin Robert, K., *Case Study Research, Design and Methods,* terj. M. Djauzi Mudzakir (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996), hlm. 20.

[11] S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung: Tarsito, 1988), hlm. 32. lihat juga: Chathrine Hakim, *Research Design,* (London: Routledge, 1977), hlm. 26.

[12] Yin Robert, K., *Case Study.....*, 18.

tentang pertanyaan-pertanyaan mengapa dan bagaimana; (b) Peneliti memiliki sedikit kontrol; (c) Obyek studinya merupakan fenomena kontemporer; (d) Di dalam konteks kehidupan yang nyata; (e) Batasan antara fenomena dan konteks sangat jelas; dan (f) Tidak memerlukan sumber-sumber ganda dalam pembuktian. *Robert Stake* menekankan bahwa studi kasus menghasilkan pengetahuan dari hal-hal yang khusus. Dalam studi kasus, dicari pemahaman dari isu-isu instrisik dalam sebuah kasus. *Stake* menyatakan bahwa kasus dapat dipilih dan dipelajari melalui instrumen yang dapat dipahami secara khusus dalam *problem*, isu, konsep, dan lainnya.

Prosedur penelitian yang dilakukan, yaitu *review* literatur dan hasil penelitian, menyusun desain penelitian, menetapkan lokasi, mengurus izin penelitian, memasuki lokasi penelitian dan mengembangkan relasi dengan berbagai pihak, mengumpulkan data, menganalisis dan mengecek data, dan diakhiri dengan menulis laporan penelitian.

Unit observasi penelitian ini adalah individu. Individu yang menjadi subjek utama adalah kepala madrasah negeri perempuan di Kementrian Agama kabupaten Jombang yang berjumlah 5 orang, yaitu di Kepala MIN Rejoso dan Kepala MIN Pucang Simo, Kepala MTsN Rejoso dan Kepala MTsN Megaluh, dan Kepala

MAN Keboan. Sedangkan subjek pendukung adalah Kepala Kementrian Agama kabupaten Jombang dan stafnya serta anggota masyarakat lainnya. Key Informan penelitian ini adalah Kasi Mapenda Kepala Kementrian Agama kabupaten Jombang. Penelitian ini dilakukan dalam tiga tahap. Tahap pertama adalah penelitian lapangan langsung pada kepala MIN dan MTsN Rejoso yang dilakukan selama satu bulan. Tahap kedua adalah penelitian lapangan langsung selama satu bulan untuk kepala MIN Pucang Simo Kedungmulyo Perak dan MTsN Megaluh. Tahap ketiga penelitian lapangan langsung untuk kepala MAN Keboan.

Sementara itu, unit analisis adalah individu dan organisasi berupa kelembagaan Kementrian Agama kabupaten Jombang, dan komunitasnya. Para subjek dalam penelitian ini adalah mereka-mereka yang dapat memberikan informasi secara luas dan jelas mengenai berbagai persoalan yang terkait dengan kajian penelitian terutama perempuan sebagai kepala madrasah negeri di Kementrian Agama kabupaten Jombang.

Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Jombang Jawa Timur. Lokasi penelitian ini dipilih berdasarkan pemikiran bahwa Jombang adalah salah satu kabupaten yang memiliki madrasah negeri dan kepala madrasah negeri perempuan paling banyak di Jawa Timur, yaitu 2 kepala MIN di Rejoso Peterongan dan Pucangsimo

Kedungmulyo; 2 kepala MTsN di Kec. Megaluh dan Kec. Peterongan; dan 1 kepala MAN di Keboan Kec. Kudu Kab. Jombang.

Data penelitian dalam buku ini dikumpulkan melalui wawancara secara mendalam, *focus group discussion* (FGD), dan dokumentasi. Wawancara secara mendalam adalah wawancara berdasarkan acuan dari daftar yang berisi pertanyaan disusun secara khusus guna menggali dan menghimpun keterangan atau informasi yang cocok dari informan. FGD dilakukan dengan menghadirkan informan dalam bentuk kelompok untuk mendengarkan persepsi subjek tentang isu yang berkaitan dengan masalah penelitian. Dokumentasi berguna untuk membantu peneliti dalam pengumpulan data dan informasi seperti data statistik, buku, kliping, dan jurnal. Disamping itu, pengumpulan data dilakukan juga dengan cara lain yang sesuai dengan kondisi dan situasi lapangan.

Sedangkan jenis data yang dikelola dalam pembahasan ini dikelompokkan menjadi dua bagian yaitu data *primer* dan data *sekunder.* Data *primer* yaitu data yang diperoleh secara langsung oleh peneliti dari sumber data utama. Sumber data utama dalam penelitian ini yaitu kepala madrasah negeri perempuan. Data *sekunder* yaitu data pendukung seperti data dari kepala Kementrian Agama Kabupaten Jombang, Kasi Mapenda

dan staf Kementrian Agama Kabupaten Jombang. Data lainnya yaitu data yang dihimpun dari sumber yang tidak langsung seperti laporan tertulis, buku, jurnal, dan bahan yang terkait.

Data yang telah dikumpulkan melalui wawancara mendalam (*indept interview)* dan FGD dianalisis dengan pendekatan kualitatif secara bersiklus, artinya dilakukan semenjak dimulainya pengumpulan data awal, sampai tahap penulisan laporan, dan penarikan kesimpulan. Dengan berpedoman kepada panduan analisis data[13] dan penelitian kualitatif, analisis data penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahap yaitu : (1) Reduksi data, yaitu data yang diperoleh melalui wawancara dan FGD segera dibuat transkripnya, diberi kode jawaban subjek, selanjutnya dibuat kategori dan temanya. (2) Penyajian data, pada tahap ini, data dikelompokkan sesuai dengan tema atau pokok permasalahan. Untuk lebih memudah-kan penafsiran, data disajikan dalam bentuk deskripsi. Hal ini memudahkan peneliti untuk melihat hubungan, kesamaan, maupun kontradiksi antardata yang diperoleh di lapangan setelah reduksi data dilakukan. (3) Simpulan data, pada tahap ini hasil analisis data disimpulkan dengan menggunakan analisis gender. Data yang dikumpulkan, terutama untuk menemukan faktor yang

---

[13] Lihat Sarantakos, 2004.

paling menentukan partisipasi perempuan dalam pemerintahan nagari, dianalisis dengan mengunakan analisis kualitatif. Hal ini memungkinkan ilmuwan sosial khususnya sosiologis menyelami fenomena secara lebih mendalam dan realistik.

Penjelasan Konsep

Untuk menjelaskan konsep-konsep yang dipakai dalam buku ini, maka penjelasan mengikuti judul buku ini yaitu *"Kehadiran Perempuan Sebagai Kepala Madrasah (Studi terhadap Kepala Madrasah Negeri Perempuan di Kabupaten Jombang)"*. Penjelasan konsep ini bertujuan untuk membatasi dan menghindari timbulnya penafsiran makna lain.

Berikut uraian penjelasan konsep tersebut :

a. *Perempuan* adalah individu yang menjadi kepala madrasah negeri di Kabupaten Jombang.
b. *Kehadiran Perempuan* adalah keterlibatan perempuan di dalam mengembangkan madrasah di lingkungan Departemen Agama kabupaten Jombang.
c. *Kehadiran Deskriptif* yaitu mengacu pada fakta-fakta fisik dari perempuan yang menjadi kepala madrasah.
d. *Kehadiran Substantif* yaitu mengacu pada muatan substansi seberapa jauh kepala madrasah perempuan dapat berpengaruh pada lembaga yang dipimpinya.

e. *Kehadiran Transformatif* yaitu mengacu pada dampak keterlibatan perempuan sebagai kepala madrasah negeri terhadap dirinya sendiri dan kelompoknya.
f. *Kepala Madrasah Negeri di Kabupaten Jombang* yaitu kepala madrasah negeri perempuan dari jenjang MIN, MTsN, dan MAN di bawah naungan Kementrian Agama Kabupaten Jombang.

BAB II
KAJIAN TENTANG KEPEMIMPINAN PEREMPUAN

A. Konsep tentang Kepemimpinan Perempuan

Hak-hak perempuan diantaranya hak-hak reproduksi, hak politik atau hak ekonomi, tidak sepenuhnya bisa dinikmati perempuan Indonesia. Salah satunya adalah hak kepemimpinan perempuan. Realitas di lapangan menunjukkan ketimpangan antara laki-laki dan perempuan dalam hal kepemimpinan. Lebih banyak ditemukan pemimpin laki-laki daripada pemimpin perempuan dalam berbagai sektor. Salah satu contoh adalah di Kepala Madrasah Negeri. Keberadaan kepala madrasah perempuan masih sangat minim, bahkan kalaupun ada maka eksistensi dan efektifitasnya masih dipertanyakan. Padahal, kepemimpinan dan peran aktif perempuan di ranah publik adalah salah satu ide pokok dalam diskursus kesetaraan dan keadilan jender.[1]

[1] Nasarudin Umar, *Argumen Kesetaraan Gender Perspektif Al-Qur'an* (Jakarta: Paramadina, 2001), 65.

Seiring dengan berjalannya waktu, kondisi tersebut sudah mengalami perubahan. Kini, perempuan mulai dihadapkan pada realitas bijak di mana mereka berani tampil di wilayah publik sebagai seorang pemimpin. Pemimpin perempuan sudah mulai dijumpai dalam berbagai ranah kehidupan. Sebagai kepala pemerintahan mulai dari kepala negara, kepala daerah, hingga pemimpin lingkungan lokal. Dalam arena yang berbeda, di dunia pendidikan mulai dari sekolah dasar, sekolah lanjutan, sekolah menengah, hingga perguruan tinggi. Mereka telah mengambil posisi menjadi penentu arah perjalanan ke mana sebuah sistem akan melangkah. Inilah realitas yang mengawali isu kepemimpinan perempuan menjadi sebuah kajian yang sungguh menarik dikupas.[2]

Isu gender di negara manapun sangat berkaitan dengan agama.[3] Di Indonesia, posisi perempuan dalam Islam selalu menjadi perhatian banyak kalangan. Di satu sisi, Islam sebenarnya menjamin hak-hak bagi perempuan baik itu hak reproduksi, hak-hak politik, sosial, pendidikan, bahkan hak pembentukan budaya

---

[2] Dhyah Ayu Retno Widyastuti. *Pemimpin Perempuan, Sebuah Praksis Emansipatoris.* Harian Bernas Jogja, Selasa 12 November 2013. http://fisip.uajy.ac.id/2013/12/18/pemimpin-perempuan-sebuah-praksis-emansipatoris/

[3] Husein Muhammad, *Islam Agama Ramah Perempuan: Pembelaan Kiai Pesantren* (Yogyakarta: LkiS, 2004), xiii.

atau ekspresi diri. Di sisi lain, pemahaman keagamaan yang banyak berkembang di tengah masyarakat justru pandangan yang cenderung diskriminatif seperti pandangan bahwa perempuan kurang akalnya atau bahwa perempuan tidak boleh menjadi pemimpin. Padahal, dalih-dalih agama tersebut merupakan hasil penafsiran yang tidak lepas dari setting sosial yang tidak bisa serta merta digeneralisir untuk semua tempat dan kondisi.[4]

Hal penting lain yang perlu dipaerhatikan berkaitan dengan keahlian dan pola kepemimpinan menjadi pemimpin adalah hal yang kompleks dan memerlukan berbagai keterampilan. Supaya perempuan dapat lebih diterima sebagai pemimpin, diperlukan model kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan pemimpin perempuan dalam berbagai komunitas.

a. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Yukl[5], *leadership (*kepemimpinan) adalah proses dimana seorang dapat mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi, dan juga memenuhi tantangan di masa depan. Ia mengutip beberapa

---

[4] Hamdanah, *Musim Kawin di Musim Kemarau, Studi atas Pandangan Ulama Perempuan Jemaber tentang Hak-Hak Reproduksi Perempuan* (Yogyakarta: Bigraf, 2005), 19.

[5] G. Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi* (Jakarta: PT. Indeks, 2005), 3.

pengertian kepemimpinan dari para ahli, antara lain Richard & Eagel. Menurutnya, kepemimpinan adalah cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu. Senada dengan pedapat Yukl, Robbins mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu visi atau tujuan yang ditetapkan organisasi. Adapun Kotter mendefinisikan kepemimpinan sebagai usaha melakukan perubahan dalam organisasi dengan menyusun visi dan strategi, mengkomunikasikan dan menjelaskan visi, serta memotivasi dan memberi inspirasi kepada orang lain untuk mencapai isi. Yukl membedakan antara kepemimpinan dan manajemen. Menurutnya manajemen cenderung formal dan proses berorientasi kehadiran, sedangkan kepemimpinan lebih fleksibel, inspirasional dan proses berorientasi ke depan. [6]

Maxwell menambahkan meskipun konsep tentang kepemimpinan begitu kaya dan rumit tetapi dapat disederhanakan menjadi 5 tingkatan, seperti tertera pada tabel di bawah ini:[7]

---

[6] P. Stepen, Robbins, *Perilaku Organisasi*, terj. Anglika, dkk. (Jakarta: Salemba Empat, 2008), 48-49

[7] Denny Tantono. Bagaimana Menjadi Pemimpin Ideal ?. https://www.karirpad.com/Artikel/index/Bagaimana-Menjadi-Pemimpin-Ideal--/763

Tabel 2.1

Tingkatan Kepemimpinan menurut Maxwell

Level	Uraian	Note
1	Kepemimpinan dasar (Rights/hak): Maksudnya adalah orang mau mengikuti Anda karena mereka memang harus melakukan hal tersebut atau lebih mudahnya dapat disebut sebagai pemimpin yang hanya mengandalkan jabatannya.	Semakin lama Anda bertahan disini, semakin tinggi perputaran karyawan dan semakin rendah semangat juangnya.
2	Perkenanan (Relationships/hubungan) : Orang mau mengikut Anda karena mereka ingin melakukan hal tersebut.	Orang akan mengikuti Anda hingga melampaui wewenang yang ditetapkan kepada Anda. Di level ini, mungkin pekerjaan akan menjadi sesuatu yang menyenangkan. Tetapi semakin lama Anda bertahan disini, Anda dapat membuat orang-orang disekitar Anda yang bermotivasi tinggi menjadi gelisah.

3	Produktivitas (Results/ hasil) : Orang mau mengikuti Anda karena apa yang telah Anda lakukan untuk organisasi tersebut.	Di level ini biasanya kesuk-sesan sudah bisa dirasakan oleh sebagian besar orang. Mereka menyukai Anda dan mereka juga menyukai apa yang telah Anda lakukan.
4	Mengembangkan orang lain (Reproduction/ reproduksi) : Disini orang mau mengikuti Anda karena apa yang telah Anda lakukan untuk mereka.	Disini tempat pertumbu-han jangka panjang terjadi. Hal ini disebabkan karena komitmen Anda untuk mengembangkan para pemimpin yang akan menjamin pertumbuhan yang berkelanjutan bagi suatu organisasi dan manusia didalamnya.
5	Puncak kepemimpinan (Respect/rasa hormat) : Orang mau mengikuti Anda karena siapa Anda dan apa yang Anda representasikan.	Di level ini biasanya pemimpin sudah menghabiskan waktunya bertahun-tahun untuk mengembangkan orang lain dan organisasi. Hanya sedikit yang berhasil, tetapi mereka yang berhasil adalah orang-orang yang mengagumkan.

Secara teoritis, manajer harus menjalankan fungsi manajemen. Jika fungsi-fungsi manajemen tersebut tidak dijalankan maka orang tersebut tidak lagi disebut sebagai seorang manajer. Terdapat banyak istilah yang digunakan untuk menggambarkan berbagai fungsi manajemen oleh para pakar manajemen, meski demikian secara esensial akan memiliki titik kesamaan. Robbins (2003) merinci fungsi manajemen menjadi 4 bagian yang meliputi; *planning, organizing, leading,* dan *controlling.* Perencanaan (*planning*) merupakan pekerjaan yang meliputi, perumusan tujuan, penetapan strategi, pengembangan rencana-rencana menjadi program yang dapat dikoordinasikan dalam penerapannya. Pengorganisasian (*organizing*) merupakan kegiatan yang menetapkan apa yang diperlukan untuk dikerjakan, bagaimana mengerjakannya dan siapa yang akan mengerjakan. Memimpin (*leading*) merupakan kegiatan mengarahkan dan memotivasi seluruh komponen yang ada dalam organisasi, dan menyelesaikan berbagai konflik. Sedangkan pengendalian (*controlling*) merupakan kegiatan untuk memonitor berbagai aktifitas dan menjamin bahwa apa yang apa yang dikerjakan sudah sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat.

Thoyib mengungkapkan, pemimpin, staff dan situasi yang ketiganya merupakan fungsi dari kepemimpinan. Keefektifan kepemimpinan tergantung dari

peranan ketiga faktor ini. Pimpinan ini dapat digunakan dalam berbagai situasi dan sekaligus menunjukkan bahwa hakekat kepemimpinan itu dapat terjadi baik dalam bentuk kepemimpinan formal maupun bentuk kepemimpinan yang tidak formal. Sebagai pemimpin, manajer ataupun pimpinan memiliki peran (*role*), kegiatan, dan skill. Pemimpin memiliki peran *Interpersonal Roles, Informational Roles, Decisional Roles.* Sedangkan kegiatan pemimpin adalah: *Routine Communication, Traditional Management, Networking, dan Human Resource Management.* Serta skill bagi pemimpin adalah: (1) komunikasi verbal, (2) memanaj waktu dan stress, (3) memanaj pengambilan keputusan, (4) mengakui, menjelaskan, dan memecahkan pema-salahan, (5) memotivasi dan mempengaruhi orang lain, (6) mendelegasikan wewenang, (7) menetapkan tujuan dan menjelaskan visi, (8) memiliki kesadaran diri, (9) membangun kerja tim, (10) memanaj konflik. [8]

Keseluruhan fungsi tersebut itu harus dijalankan oleh seorang manajer. Akan sangat ganjil jika manajer tidak melakukan perencanaan, atau juga akan kelihatan aneh jika manajer tidak melakukan pengorganisasian,

---

[8] Armanu Thoyib, *Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep,* Jurnal Ekonomi, Jurusan Ekonomi Manajemen, Fakultas Ekonomi –Universitas Kristen Petra. Alamat website: http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journals/. h. 65.

kepemimpinan atau bahkan pengendalian. Keseluruhan fungsi tersebut wajib dijalankan oleh seorang manajer. Dari keseluruhan fungsi yang harus dijalankan oleh seorang manajer tersebut, fungsi kepemimpinan adalah fungsi yang paling banyak memerlukan kemampuan dalam hal *soft skill* sedangkan ketiga fungsi lainnya sebagian besar berkaitan dengan *hard skill.* Itulah sebabnya fungsi kepemimpinan adalah fungsi yang paling sulit untuk diajarkan, diantara ketiga fungsi manajemen yang lain.

Nawawi (2003) sependapat dengan Robbins, menjabarkan beberapa fungsi pemimpin sebagai berikut: (a) Fungsi pengambil keputusan. Suatu organsasi akan berjalan dinamis jika pemimpin mempunyai kemampuan untuk mengambil keputusan, pemimpin tidak akan dapat menggerakkan anggotanya. Keberanian mengambil keputusan menunjukkan bahwa pemimpin mengetahui cara mencapai tujuan organisasi yang nantinya akan bermanfaat bagi semua anggota organisasi. Sebagai pelaksana strategi kepemimpinan, seorang pemimpin perlu mengikutsertakan anggota organisasi, sesuai posisi dan tujuannya masing-masing. (b) Fungsi Instruksi. Salah satu wewenang/kekuasaan yang dimiliki pemimpin adalah memerintahkan anggotanya untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebagai anggota

organisasi. Fungsi ini tidak harus dilaksanakan secara otoriter, artinya pemimpin tidak perlu bertindak sebagai penguasa yang tidak boleh dibantah instruksinya dalam pelaksanaan keputusan atau dalam kegiatan lain. Dalam setiap perintah, pemimpin harus memberikan penjelasan dengan menggunakan bahasa yang sesuai dengan tingkat kemampuan dan kematangan anggota yang di perintah. Bahkan jika perlu harus dijelaskan tentang akibat yang akan terjadi jika instruksinya tidak dikerjakan dengan benar. Dengan demikian diharapkan perintah akan dilaksanakan dengan lebih hati-hati dan teliti. (c) Fungsi Konsultif. Setiap pemimpin dinilai sebagai seseorang yang memiliki kelebihan dibanding dengan anggota organisasi yang lain. Berdasarkan penilaian tersebut, pemimpin harus siap dan bersedia memberikan kesempatan kepada anggota organisasi untuk berkonsultasi. Konsultasi tersebut berguna untuk mengatasi dan menyelesaikan masalah-masalah, baik yang berhubungan dengan pekerjaan maupun masalah pribadi. Selain itu anggota organisasi juga diberi kesempatan menyampaikan saran, kritik, dan informasi yang berhubungan dengan pekerjaan dan organisasi. (d) Fungsi partisipatif. Partsipasi yang dilakukan oleh pemimpin kepada staff dapat dilaksanakan dengan dua cara. Partisipasi yang pertama dengan mengikutsertakan anggota organisasi sesuai posisi dan kewenangannya dalam berbagai

kegiatan yang relevan. Sedangkan partisipasi yang kedua adalah kesediaan pemimpin untuk berpartisipasi dalam membantu anggota organisasi menyelesaikan masalah yang dihadapi. (e) Fungsi Delegatif. Seorang pemimpin harus mampu membagi pekerjaan dan melimpahkan wewenang dan tanggungjawab pelaksanaannya, termasuk juga dalam mengambil keputusan sesuai batas kekuasaan dan tanggungjawab yang telah dilimpahkan itu. Mereka harus mampu mendayagunakan orang lain agar bekerja untuk diri dan organisasinya.[9]

Wayne Gretzky[10] mengilustrasikan kepemimpinan yang seimbang dan baik dalam sebuah permainan hoki sebagai berikut :"Saya tidak mengikuti ke mana bola pergi, tetapi saya berlari kemana arah bola akan melesat" tetapi Benin menekankan: "permasalahannva bukan hanya menginterpretasikan dan melihat visi masa depan atau ke arah mana bola akan menggelinding, tetapi bagaimana mampu menciptakan makna bagi orang lain, nilai-nilai yang masuk akal bagi mereka, bila ada kepercayaan pada sistem maka tongkat hoki pun siap mengayun."

---

[9] Nanok Hadi Pramono, dkk. *Peranan Pemimpin dalam Memotivasi Staff (Studi pada CV. Tigi yber Computer Malang).* Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Volume 6 Nomor 2 Desember 2013. Alamat website: administrasibibisis.studentjournla.ub.ac.id.h.3

[10] F. Luthans, *Perilaku Organisasi*, terj. Vivin Andhika, dkk. (Yogyakarta: Andi, 2006), 638.

Berdasarkan beberapa definisi di atas terdapat empat implikasi penting dalam proses kepemimpinan, yakni:

1. Kepemimpinan menyangkut orang lain (bawahan atau pengikut).
2. Kepemimpinan menyangkut pembagian kekuasaan.
3. Kepemimpinan dengan menggunakan pengaruh.
4. Pencapaian tujuan organisasi.

Dari uraian tentang kepemimpinan di atas, dapat disimpulkan bahwa inti dari kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain. Seseorang yang dapat mempengaruhi karena mempunyai kharisma atau kewibawaan disebut sebagai pemimpin kharismatik. Seseorang yang dapat mempengaruhi karena mampu mengikuti situasi dan kondisi anggotanya disebut pemimpin situasional. Sedangkan seseorang yang dapat mempengaruhi karena perilakunya yang selalu memotivasi dan dekat dengan anggotanya maka disebut pemimpin transformasional.

Menurut Inchikawa[11], agar dapat mengarahkan organisasi, termasuk individu atau kelompok yang ada didalamnya secara efektif, seorang pemimpin harus memahami: (1) kesesuaian sasaran atau tujuan

---

[11] Inchikawa, *A Leadership as a From of Culture: It Present and Future State in Japan*, International Review of Strategic Manajement Journal, 1993, 11 (4), 4473-480.

kelompok dengan sasaran atau tuntutan organisasi; (2) lingkungan eksternal kelompok atau organisasi untuk membangun lingkungan internal organisasi, (3) karakteristik individu kelompok untuk menentukan bentuk dan intensitas pengarahannya, dan (4) bagaimana penerimaan bawahan terhadap kepemimpinannya.

Suharnomo menguatkan pendapat Wayne Gretzky bahwa untuk menjadi pemimpin yang sukses ada delapan karakteristik yang harus dimiliki, dengan mengacu pada kehebatan pemimpian yang melegenda serta kumpulan dari sifat-sifat pemimpin hebat dan dikagumi. Dalam teori kepemimpinan disebut sebagai *The Great Person Theory* yang mengarah pada kesempurnaan manusia. Penjelasan mengenai karakteristik pemimpin yang sukses dapat dilihat pada tabel di bawah ini: [12]

---

[12] Suharnomo. *Trait Theory Persepsi Kesempurnaan Manusia Dan Krisis Figur Pemimpin Model Subtitusi Kepemimpinan Sebagai Alternatif.* Jurnal Studi Manajemen & Organisasi Vol 1 No 1 Januan 2004.

Tabel 2.2

Karakteristik Pemimpin Sukses

SIFAT ATAU KARAKTERISTIK	DESKRIPSI
Daya Dorong *(drive)*	Keinginan berprestasi, ambisi, energi tinggi,
Inisiative	Kejujuran dan Integritas Dapat dipercaya, andal dan terbuka
Motivasi Kepemimpinan	Kecerdasan, Keinginan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan
Kemampuan Kognitif	kemampuan menginterpresi dan mengintegrasikan informasi
Pengetahuan Bisnis	Pengetahuan tentang industri dan persoalan teknis
Kreativitas	Kemampuan untuk memunculkan ide orisinil
Fleksibilitas	Kemampuan beradaptasi pada bawahan dan lingkungan
Kepercayaan Diri	Percaya pada kemampuan diri

Hitt (1993) dalam Suharnomo menyatakan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin maka diperlukan suatu proses yang mengarah pada terbentuknya "manusia yang memfungsikan diri seutuhnya" *(the fully fuctioning*

person). Istilah dari Karl Jaspers (1954) tersebut diterjemahkan dalam empat pola tahapan untuk menuju kearah terbentuknya kesempurnaan tersebut: pertama, *coping,* yaitu mengisi kehidupan dengan sebaik-baiknya; kedua, *knowing,* ialah adalah sinkronisasi kejadian nyata dengan keyakinan-kebenaran; ketiga, *believing,* ialah mengidentifikasi ide-ide orisinil perkembangan lingkungan baik menyangkut lembaga/organisasi atau bidang lainnya dan keempat, *being,* yaitu mencapai keyakinan diri yang autentik.[13]

b. Kepemimpinan Perempuan dalam Pandangan Islam

Legitimasi diskriminasi perempuan atas nama agama, banyak ditemui dalam kenyataan di tengah masyarakat. Salah satu contoh adalah larangan perempuan berkiprah di ranah publik. Larangan ini berawal dari pemahaman terhadap teks al-Quran Surat Al-Ahzab ayat 33 sebagai berikut:

وَقَرْنَ فِى بُيُوتِكُنَّ وَلَا تَبَرَّجْنَ تَبَرُّجَ ٱلْجَٰهِلِيَّةِ ٱلْأُولَىٰ ۖ وَأَقِمْنَ ٱلصَّلَوٰةَ
وَءَاتِينَ ٱلزَّكَوٰةَ وَأَطِعْنَ ٱللَّهَ وَرَسُولَهُۥٓ ۚ إِنَّمَا يُرِيدُ ٱللَّهُ لِيُذْهِبَ
عَنكُمُ ٱلرِّجْسَ أَهْلَ ٱلْبَيْتِ وَيُطَهِّرَكُمْ تَطْهِيرًا ﴿٣٣﴾

[13] Ibid

Artinya : '*Dan hendaklah kamu tetap di rumahmu dan janganlah kamu berhias dan bertingkah laku seperti orang-orang Jahiliyah yang dahulu dan Dirikanlah shalat, tunaikanlah zakat dan taatilah Allah dan Rasul-Nya. Sesungguhnya Allah bermaksud hendak menghilangkan dosa dari kamu, Hai ahlul bait dan membersihkan sebersih-bersihnya".*[14]

Teks tersebut seringkali dipahami sebagai pembatasan perempuan untuk tinggal di rumah dan tidak boleh bekerja di luar rumah. Padahal menurut hemat penulis, makna ayat tersebut adalah anjuran bagi perempuan untuk berada di lingkungan rumah tangganya bukan di ranah rumah tangga orang lain sebagaimana perilaku jahiliyah. Perilaku jahiliyah yang dimaksud di sini antara lain *ghibah* (bergunjing), pamer. pertukaran istri, dan perilaku jelek lainnya, sedangkan mengenai perempuan keluar rumah untuk tujuan yang baik seperti bekerja urusan sosial maka hal tersebut diperbolehkan. Istri Nabi sendiri juga banyak yang berperan di ranah publik, seperti Siti Aisyah dan Siti Khodijah.[15] Hal ini menggambarkan bahwa Nabi tidak melarang perempuan untuk berperan di luar lingkup domestik.

---

[14] QS. Al-Ahzab, 33: 33.

[15] Faiqoh, *Nyai: Agen Perubahan di Pesantren* (Jakarta: Kucica, 2003), 115.

Kebolehan perempuan untuk aktif di ruang publik juga ditemukan dalam hadits-hadist antara lain hadits yang membolehkan perempuan keluar rumah baik ke masjid maupun keperluan yang lain. Artinya: 'Dari Nabi SAW, *Apabila seorang perempuan meminta izin maka janganlah kamu melarangnya".*[16]

Di sini dapat dilihat bahwa Islam menjamin hak perempuan untuk keluar rumah dan beraktifitas di ranah publik. Islam sebenarnya merupakan agama yang universal dan menjunjung tinggi kemanusiaan, persamaan dan keadilan. Ini tergambar dari adanya konsep *al-kulliyat al-Khamsah atau al-daruriyat al-khamsah* yang meliputi *hifdu al-din, hifdu al-nafs, hifdu al-mal, hifdu al-aql, hifdu al-nasl* (Pemeliharaan agama, jiwa, harta, akal dan keturunan).[17] Implikasinya, setiap muslim wajib memberi perlindungan terhadap kelima hak dasar tersebut tanpa membedakan golongan, ras, etnis dan bahkan jenis kelamin.

Salah satu misi utama Islam adalah pembebasan manusia baik laki-laki maupun perempuan dari belenggu ketertindasan, keterbelakangan, dan ketidakadilan penegasan akar, kesetaraan kedudukan manusia, suku,

[16] Muhammad bin Ismail Buhkari, *Shahih al-Bukhari,* juz. I, (Beirut: Dar al-Fikr, 2006), 192.

[17] Muhammad bin Muhammad Ghazali, *Ikhya' Ulumu al-Din,* juz. II (Mauqi al-Waraq, Maktabah Syamilah, tt), 45.

bangsa atau jenis kelamin apapun, dapat ditemukan dalam Qur'an. (Q.S.al *Hujurat.13).* Selain itu, juga cukup banyak teks al-Quran, hadits dan juga riwayat sahabat seperti Umar Ibnu Khattab yang menjamin kebebasan asasi indvidu, persamaan dan keadilan.[18]

Hanya saja dalam proses menafsirkannya justru seringkali mengarah pada pemahaman yang bias jender, seakan-akan teks-teks tersebut mengunggulkan jenis kelamin tertentu. Hal ini dikarenakan situasi dan kondisi yang melatarbelakangi pendapat ulama atau juga ke-mungkinan terjadinya bisa karena penafsiran dilakukan oleh laki-laki *(male biased).* Wacana keagaman selama ini didominasi ulama laki-laki. Perempuan, harus diakui memiliki akses yang sangat sedikit terhadap domain interpretasi agama, khususnya dalam bidang fiqih atau hukum Islam. Tidak jarang juga teks agama dipahami secara parsial, sehingga terjadi distorsi penafsiran yang berakibat seolah-olah agama melakukan diskriminasi terhadap jenis kelamin tertentu.

Dalam hal kepemimpinan perempuan, pandangan ulama cenderung masih diskriminatif. Contohnya dalam masalah jabatan hakim. Imam Syafi'i, Maliki, dan Hanbali sepakat menolak keabsahan perempuan dalam jabatan ini di semua kategori hukum, baik perdata

[18] Husein Muhammad, *Islam Agama Ramah Perempuan.....,*8-11.

maupun pidana. Hanafi dan Ibnu Hazm membatasi hanya pada bidang perdata. Hanya Ibnu Jarir al-Tobari yang membolehkan perempuan menjadi hakim dalam segala urusan.[19]

Hak publik lainnya yang sering mendapat hambatan adalah kepemimpinan perempuan dalam pemerintahan, baik Presiden, Gubernur, Bupati, Camat, dan lurah. Wahbah al-zuhaili misalnya, menyatakan bahwa wujud sebagai laki-laki adalah syarat bagi seorang pemimpin. Lebih lanjut, Ia menegaskan bahwa hal ini merupakan ijma' ulama ahli Fiqih. Pendapat ini didasarkan pada hadits Nabi ketika mendengar bahwa masyarakat Persia memilih putri Kisra pemimpin negara: Artinya: *Tidak akan bahagia suatu kaum jika dipimpin oleh perempuan.*[20]

Bila ditinjau dari aspek histori pembentukannya, oleh para ulama penerus (*disciples*), diskursus keislaman tersebut diambil apa adanya (*taken for granted*) dengan mengabaikan aspek kritisisme kontekstual, kemudian dikodifikasi dalam berbagai literatur keislaman klasik. Literatur tersebut sampai kini, oleh mayoritas umat Islam, dijadikan standar normatif yang baku dalam tata

---

[19] Al-Mawardi, *al-Ahkam al-Sulthaniyah* (Beirut: Dar al-Fikr, 1960), 65.

[20] Wahbah al-Zuhaili, *al-Fiqhu al-Islam wa Adillatuhu*, juz. IV (Beirut: Dar al-Fikr, 2001), 482.

kehidupan beragama, bermasyarakat, berbangsa dan bernegara[21] perlu dicatat bahwa kitab-kitab *fiqh* pada umumnya ditulis dalam tradisi arab yang patriarkis bermazhab Shafi'i.

Hadits tersebut dipahami sebagai isyarat bahwa perempuan tidak boleh menjadi pemimpin dalam urusan politik atau pemerintahan. Karenanya, banyak ulama dan juga masyarakat umum berpandangan bahwa tidak sah bagi perempuan untuk menjadi presiden. Mereka menerima hadist bagai syariat yang bersifat baku dan universal tanpa mempertimbangkan aspek-aspek yang melatarbelakangi Hadits, seperti kapasitas diri Nabi ketika mengucapkan Hadits, serta setting sosial saat itu. Padahal, aspek-aspek tersebut mempunyai kedudukan penting dalam pemahaman hadits.

Dalam konteks Indonesia, kita harus dapat membuat klasifikasi, perempuan bagaimanakah yang akan membawa negeri ini menuju kehancuran sebagaimana tergambar dalam hadits? Apakah semua perempuan termasuk mereka dengan kadar ketakwaan dan kompetensi memadai, atau hanya mereka yang tidak mempunyai keahlian dan ketakwaan sebagaimana ratu Kisra dalam hadits tersebut di atas? Tentu tidak

---

[21] Umpamanya para hakim di Pengadilan Agama diminta hanya menggunakan 13 buku fiqh yang sudah terstandarisasi dalam membuat putusan.

demikian. Lebih lanjut, kalau dipikir secara jernih dan logis, manakah yang lebih baik, perempuan lebih bertaqwa dan berkompeten atau laki-laki yang lebih rendah kadar ketaqwaan dan kapabilitasnya? Secara logis dan rasional, memilih perempuan tentu lebih baik. Begitu pula sebaliknya, lebih baik memilih laki-laki yang berkompeten daripada perempuan yang tidak berkompeten. Disini, perempuanpun tidak selayaknya emosional dan memaksakan diri memilih perempuan yang tidak mampu dan peka terhadap persoalan sosial untuk menjadi pemimpin. Singkatnya kompetensi dan kualitas pribadilah yang merupakan syarat utama mejadi pemimpin. Hal ini juga dikuatkan dengan sabda rasulullah yang artinya: "*Apabila sesuatu urusan diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya maka tunggulah saat keahliannya.*"[22]

Meskipun demikian persepsi tentang pemimpin perempuan belum sepenuhnya diterima dalam pemikiran Islam. Secara konseptual pemikiran itu didominasi pada asumsi ideologi *patriarki* yang memberikan cara pandang kepada muslim dengan menempatkan posisi dan peranan laki-laki diatas signifikansi peran fungsional perempuan. Rumusan interpretasi teks-teks suci (*sacred texts*) keislaman yang patriarkis terangkum

[22] Buhkari, *Shahih Bukhari…*, 24.

dalam bentuk kompilasi yang tertuangkan dalam beragam 'kitab kuning" baik menyangkut aspek teologi, hukum, tafsir, dan tasawuf. Menurut pakar gender[23], pemikiran keislaman dalam tradisi ini sangat dipengaruhi oleh budaya dan sistem sosial Arab pra Islam yang sangat patriarkis[24].

A1-Mawardi menyatakan bahwa syarat menjadi pemimpin adalah adil, mempunyai keahlian/kapasitas keilmuan, agama, sehat fisik dan rohani, kemampuan mengelola urusan untuk kemaslahatan umat, keberanian, dan bersih lingkungan.[25] Dari sini jelas bahwa ada ketetapan bahwa pemimpin harus laki-laki. Keduanya, baik laki-laki maupun perempuan memiliki kesempatan yang sama bila memenuhi syarat-syarat tersebut.

Husen Muhammad menguraikan enam prinsip dasar yang dibawa Nabi setelah tauhid, yaitu keadilan

---

[23] Lihat Husein Muhammad, *Fiqh Perempuan: Refleksi Kiai Atas Wacana Agama dan Gender*, (Yogyakarta: LKIS, 2001). Fatima Mernissi, Wanita di dalam Islam, terj. YazarRadianti, (Bandung: Pustaka, 1991); *Women's Rebellion and Islamic Memory*, (London: Zed Books, 1996); FatmagulBerktay, *Women and Religion*, (Montreal: Black Rose Books, 1998).

[24] Laki-laki memonopoli dalam semua tingkatan, mulai dari kepala rumah tangga, kepala suku, termasuk memimpin upacara ritual keagamaan. Perempuan hanya urusan reproduksi. Laki –laki pada wilayah publik sedang perempuan dil wilayah domestik. Nasaruddin Umar, *Argumen Kesetaraan Gender Perspektif Al-Qur'an,* (Jakarta: Paramadina, 2001), h. 134.

[25] Al-Mawardi, *alAhkam al-Shulthaniyah…,* 6.

(al-adalah), persamaan *(al-musawwamah),* dan musyawarah *(al-syura),* menghargai kemajemukan (*al-Addudiyah*), toleran terhadap perbedaan (*tasamuh*), perdamaian (*Islah*).[26] Prinsip tersebut juga dibawa oleh khulafau al-rasyidin khususnya Abu Bakar dan Umar dalam menegakkan keadilan, mereka tidak membedakan antara orang kaya-miskin, Arab-non Arab, laki-laki perempuan. Mereka menegangkan adanya persamaan antar sesama manusia. Unsur yang membedakan hanyalah kadar ketaqwaan dan amal shaleh.

Al-Quran sendiri juga telah menegakkan persamaan derajat laki-laki dan perempuan sebagai hamba Allah (QS.al Dzariyat: 51:56). Perempuan memiliki kesempatan dan kemampuan yang sama dengan laki-laki untuk menjadi hamba secara ideal. Dan sebagai hamba Allah, yang menentukan posisi perempuan di hadapan Allah adalah ketaqwaannya (QS.Al Hujurat: 49: 13).

Di samping itu, laki-laki dan perempuan juga setara posisinya sebagai khalifah (QS. Al-An'am:6:165; al Bagarah 2:30). Fungsi khalifah tidak menunjuk pada salah satu jenis kelamin atau atribut-atribut manusia yang lain seperti ras, etnis, atau status sosial. Perempuan dan laki-laki memiliki tanggung jawab dan

---

[26] M. Nuruzzaman, *Kyai Husein Membela Perempuan* (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005), 228.

kemampuan yang sama sebagai khalifah dan sama-sama harus mempertanggungjawabkan tugas kekhalifahan mereka.

Laki-laki dan perempuan sama sama berpotensi meraih prestasi sebagai manusia. Dalam al-Qur'an terdapat konsep-konsep kesetaraan jender yang bersifat ideal, yaitu pesan tegas bahwa prestasi seseorang, baik dalam aktifitas spiritual maupun dalam karier profesional, tidak selalu dimonopoli oleh salah satu jenis kelamin. Islam memberikan kesempatan yang sama bagi laki-laki dan perempuan dalam meraih prestasi secara maksimal. Terdapat empat ayat yang mengungkapkan pesan ini yaitu, QS. Ali Imran. 3: 195, QS. Al Nisa'. 4: 124, QS. Al Nah1,16:9 dan QS. Gafir, 40:40.

Pada dasarnya laki-laki maupun perempuan merupakan sama-sama makhluk Allah SWT yang mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai *khalifah* Allah SWT dimuka bumi ini sesuai dengan kodrat masing-masing. Meskipun demikian antara laki-laki dan perempuan boleh berbeda kodratnya, namun dalam suatu pengabdian perempuan dan laki-laki dapat sama-sama berkiprah dan berperan sebagai seorang pemimpin.[27]

---

[27] Halillah, *Kepemimpinan Wanita dalam Manajemen Kependidikan,* Jurnal: Management of Education, Volume 1, Issue 1, ISSN 977-244204, h. 5

Dengan demikian, pelarangan perempuan menjadi pemimpin dengan dalih agama merupakan hal yang tidak berdasar. Kompetensi dan integritas pribadilah yang merupakan kriteria utama bagi pemilihan pemimpin, tanpa mempersoalkan laki-laki atau perempuan. Pandangan ini perlu disosialisasikan ke tengah masyarakat sebagai legitimasi agama bagi kepemimpinan perempuan di berbagai sektor, termasuk sektor pendidikan.

c. Model Kepemimpinan Ideal dalam Islam

Hasil-hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu faktor pendukung dan kunci keberhasilan bagi madrasah berprestasi atau madrasah sukses adalah faktor kepemimpinan atau manajemen kepala madrasah. Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Edmonds (1979) yang meneliti tentang madrasah-madrasah yang selalu meningkatkan prestasi kerjanya dipimpin oleh kepala madrasah yang baik. Hasil penelitian Tobroni (2005) menunjukkan, bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara lembaga efektif dengan kepemimpinan efektif. Edmond juga mengemukakan bahwa, organisasi yang dinamis senantiasa dipimpin oleh pemimpin yang baik, yaitu pemimpin yang selalu berupaya meningkatkan prestasinya. Havelock (1973) juga menyatakan bahwa kepala madrasah adalah sebagai agen perubahan,

Fullan (dalam Hopkins & Wideen, 1984) menemukan bahwa kepala madrasah merupakan agen bagi perubahan madrasah. Penelitian Rutherford (1974) menyebutkan bahwa kepala madrasah yang efektif memiliki visi yang jelas, dan mampu menerjemahkannya menjadi sasaran madrasah yang berkembang menjadi harapan besar di masa depan yang difahami, dihayati dan diwujudkan oleh seluruh warga madrasah. Rutter (dikutip Sergiovanni, 1987) menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa kepala madrasah merupakan kunci keberhasilan bagi peningkatan kualitas keluaran murid. Sedangkan menurut kajian Kyte (1972), Sergiovanni (1987), Greenleaf (1977), Dubin (1991), dan Lipham (1958), menyebutkan bahwa kesuksesan madrasah sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan kepala madrasah.

Secara normatif tidak ada larangan bagi perempuan menjadi pemimpin. Hal ini sesuai dengan ajaran Rasulullah sendiri yang menggambarkan seorang perempuan sebagai madrasah atau tempat belajar.[28] Ini menunjukkan bahwa dunia pendidikan dalam Islam tidak boleh menomerduakan perempuan. Tentu sebagaimana dibahas di atas, perempuan tersebut harus memiliki kompetensi yang memadai dan sesuai. Dalam konteks kepemimpinan perempuan di lembaga pendidikan Islam,

---

[28] Hamdanah, *Musim Kawin....*, 21

menurut Imam Suprayogo yang sesuai adalah kepemimpinan model ulul albab dengan ciri-ciri sebagai berikut : [29]

1. Kedalaman Spiritual ***(Spiritual Deepness)***

Kedalaman spiritual merupakan kedekatan dan hubungan baik antara hamba dengan Allah *(hablum minallah.).* Kedalaman spiritual ditentukan oleh kekuatan iman, islam, ihsan. dan taqwa. Kekuatan spiritual merupakan salah satu faktor penting dalam kememimpinan. khususnya di dunia pendidikan Islam. Kekuatan spiritual dapat menciptakan suasana batin yang bersih, ikhlas, juga memunculkan motivasi berprestasi yang kuat. Islam memberi perhatian serius pada niat atau motivasi. Bahkan, amal seseorang tergantung pada niatnya. Murninya niat atau motivasi karena Allah akan memberi nilai amal pada aktivitas duniawi. Jika seseorang malakukan sesuatu dengan niat ibadah untuk Allah maka perbuatannya tersebut, meski bersifat duniawi, akan bernilai ukhrowi (berpahala). Motivasi karena Allah ini disebutkan dalam (QS.al-Anam, 6:162-163):

---

[29] Imam Suprayogo, *Memadu Sains dan Agama, Menuju Universitas Islam Masa Depan* (Malang: Bayumedia, 2004), xxiii.

ٱلۡحَمۡدُ لِلَّهِ ٱلَّذِى خَلَقَ ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلۡأَرۡضَ وَجَعَلَ ٱلظُّلُمَٰتِ وَٱلنُّورَۖ ثُمَّ ٱلَّذِينَ كَفَرُواْ بِرَبِّهِمۡ يَعۡدِلُونَ ١

162. Katakanlah; sesungguhnya sembahyangku, ibadatku, hidupku dan matiku hanyalah untuk Allah, Tuhan semesta alam.
163. Tiada sekutu bagiNya dan demikian itulah yang diperintahkan kepadaku dan aku adalah orang yang pertama-tama menyerahkan diri (kepada Allah)."

Kepemimpinan perempuan akan diakui keberadaannya di lembaga pendidikan Islam jika perempuan dinilai oleh masyarakat sebagai orang yang mempunyai keimanan dan ketaqwaan yang tinggi. Hal ini dilihat dari tingkat ibadah ritual sehari-hari dan juga perilaku sosialnya. Oleh sebab itu agar kepemimpinan perempuan diterima di lembaga pendidikan Islam maka sangat penting bagi perempuan untuk terus meningkatkan kualitas ibadah ritual dan sosialnya.

2. Etika *(Ethical Conduct)*

Etika, atau kebaikan akhlak, menurut Tabrani[30] adalah kualitas moral atau perilaku seseorang yang meliputi prinsip-prinsip: (a) Jujur amanah, (b) Mendengar pendapat bawahan, (c) Istiqamah, (d) Terbuka musyawarah, dan (e) tawakkal.

[30] Tabrani, *The Spiritual Leadership* (Malang: UMM Press, 2005), 158.

Etika merupakan faktor penting dalam hubungan antar manusia *(hablum minannas)* dan karenanya harus dimiliki seorang pemimpin. Etika yang baik mendukung kemampuan relasi dan kemitraan kerja seorang pemimpin dalam mengembangkan lembaga. Apalagi, hubungan antar manusia lebih kompleks daripada hubungan manusia dengan Tuhan karena manusia bersifat relative (baca: tidak pasti) dan penuh dengan dinamika. Jika dalam *hablum minallah* kedudukan kita adalah sebagai hamba Allah, maka dalam hubungan dengan sesama manusia posisi kita adalah sebagai *Khalifah fil ardhi* (wakil Allah di muka bumi). Dan untuk menjadi pemimpin yang baik, kita harus merujuk pada nilai-nilai kepemimpinan Rasulullah saw antara lain sebagai berikut :

a. Memiliki integritas yang tinggi *(al kamal as- sakhsi)*
b. Kemampuan untuk rnemperluas jaringan social *(yaqwiyyah ash-shilah)*
c. Keteladanan dalam memimpin *(uswatun hasanah)*
d. Keagungan akhlak *(makarimul akhlaq)*
e. Nilai spiritual yang tinggi *(tahzibul akhlaq)*
f. Terbuka atas gagasan-gagasan *(hurriyatul kalam)*
g. Adil dan bijaksana (*adl bil gisthi)*
h. Memiliki daya empati yang mengagumkan

Lembaga pendidikan Islam (madrasah) merupakan lembaga pendidikan yang mengedepankan nilai-nilai agama dan moral tentu memerlukan sosok pemimpin yang dapat dijadikan teladan dalam bersikap dan berperilaku dalam kehidupan sehari-hari. Oleh sebab itu, lembaga pendidikan Islam (madrasah) membutuhkan seorang pemimpin yang mempunyai akhlak al-karimah dan berperilaku baik pada setiap stakeholder di pesantren dan juga masyarakat luas. Ini merupakan peluang perempuan untuk meraih kesempatan menjadi pemimpin di lembaga pendidikan Islam (madrasah), dengan cara mengedepankan sikap dan perilaku lebih santun, kejujuran agar dapat dipercaya, terbuka dan mempunyai kedekatan dengan masyarakat.

3. **Keluasan Ilmu** *(Science Broadness)*

Keluasan ilmu dan pengetahuan seseorang merupakan keharusan bagi seorang pemimpin, termasuk pemimpin perempuan. Seorang pemimpin harus mempunyai akal yang jemih dan cerdas *(aqlun Salim)* disamping raga dan hati yang sehat *(jismun wa galbun salim*) karena semua itu melahirkan kualitas pribadi yang tenang dan memiliki integritas (*nafsun mutmainnah).*

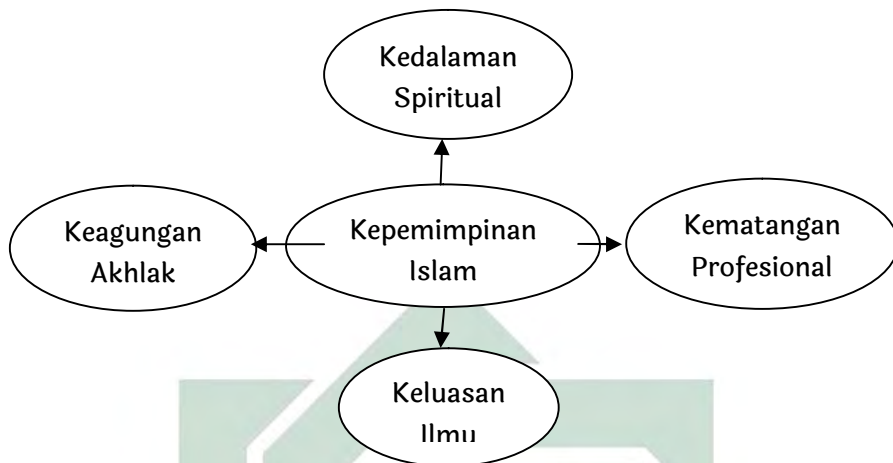
4. Kematangan Professional *(Professional Maturity)*

Brooks menyatakan bahwa dunia berubah terlalu cepat. Kenyataan ini menuntut keberadaan pemimpin yang visioner. Pemimpin yang visioner tidak lagi hanya merespon perubahan, melainkan mampu mengantisipasi perubahan dan dapat beradaptasi atau bersikap fleksibel ketika diperlukan untuk menghadapi krisis, kondisi dan permintaan pasar. Organisasi perlu membantu mengembangkan kolaborasi. Pemimpin perlu bekerja dengan orang-orang untuk membantu mereka memahami cara belajar dan cara menggunakan serta berbagi informasi dan pengetahuan.

Dengan demikian, profesionalitas sangat dibutuhkan. Karena dalam memimpin diperlukan kemampuan dan keberanian seorang pemimpin untuk menentukan impian-impian, target-target yang jelas, serta menentukan langkah-langkah strategis dan taktis dalam mencapai target-target tersebut.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan dalam Islam, yang diberi istilah kepemimpinan *Ulul Albab,* menekankan pada aspek *soft skill* disamping *hard skill. Soft skill* di sini meliputi meliputi 4 hal, seperti diilustraikan pada gambar 2.1. sebagai berikut:[31]

---

[31] Ilfi Nur Diana, 'Kepemimpinan Perempuan dalam Perspektif Islam dan beberapa Strategi Penguatannya", dalam *Makalah Konverensi Nasioanl LAPIS-PGMI Kepemimpinan Perempuan dalam Islam*, 89.

Gambar 2.1. Dimensi Kepemimpinan dalam Islam

Keempat dimensi tersebut sesuai dengan identifikasi Gill tentang dimensi kepemimpinan, yaitu dimensi intelektual atau kognitif, dimensi emosional, dimensi spiritual, dan dimensi *behaviour* atau perilaku. Beberapa penelitian termasuk oleh Goeleman, menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berkaitan dengan kepemimpinan. Mereka juga berpendapat bahwa kepemimpinan yang efektif merupakan hasil dari akumulasi kecerdasan intelektual, dan manajerial. Hal tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

$$LQ = EQ + IQ + MQ$$

Rafik menjelaskan tentang kekuatan dasar kepemimpinan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:[32]

[32] *Ibid.*, 90.

Tabel 2.3

Ukuran Kepemimpinan Islam

NO	DIMENSI DAN UKURAN
1.Kedalaman Spiritual	1. Tingkat keimanan pada Allah SWT 2. Mempunyai kesalehan ritual 3. Mempunyai kesalehan sosial 4. Ikhlas 5. Tawakkal
2.Keagungan Akhlak	1. Jujur dan Amanah 2. Istiqamah/disiplin 3. Mau mengerti bawahan 4. Peduli, empati, amal saleh 5. Santun, tidak arogan
3. Keluasan Ilmu	1. Berwawasan luas 2. Mempunyai keahlian keilmuan/ keagamaan 3. Mempunyai keahlian bahasa 4. Banyak menghasilkan pemikiran-pemikiran baik dalam keagamaan/keilmuan lainnya 5. ide-ide baru
4.Kematangan Profesional	1. Visi dan misi yang jelas 2. Bekerja sugguh-sungguh tanpa kenal waktu 3. Jeli dan teliti 4. Berfikir jauh ke depan 5. Adil 6. Cepat tanggap 7. Komunikatif dan mau bekerja sama 8. Terbuka dan musyawarah 9. Mampu memotivasi 10. Berani menegakkan kebenaran

Keempat dimensi tersebut dapat memperkuat kredibilitas dan efektifitas kepemimpinan seseorang, baik laki-laki maupun perempuan.

d. Contoh Perempuan sebagai Pemimpin Dalam Al-Qur'an

Perempuan, menurut Quraish Shihab, memiliki hak di bidang politik, seperti terdapat dalam Q.S. 9:71. Dalam ayat tersebut dikemukakan bahwa laki-laki dan perempuan memiliki kewajiban melakukan kerja sama dalam berbagai bidang kehidupan, termasuk bidang politik.[33]

Ditampilkannya kisah Ratu Balgis oleh Allah SWT dalam al-Quran tentu mengandung maksud agar dijadikan contoh teladan bagi manusia: Dalam Q.S 12:111, Allah menjelaskan bahwa dalam kisah para nabi dan umat terdahulu yang dimuat dalam al-Quran terdapat pelajaran bagi orang-orang yang mempunyai akal. Oleh karena itu, kisah-kisah yang berada dalam al-Quran diperintahkan untuk disebarluaskan agar manusia dapat memikirkan akibat dari perbuatan yang baik dan jelek, yang dilakukan oleh umat terdahulu. Hal-hal yang baik perlu diteladani, sedangkan yang jelek perlu dihindari.

[33] Quraish Shihab, *Membumikan al-Qur'an* (Bandung: Mizan, 1992), 273.

Hal ini ditegaskan dalam Al-Qur'an Surat Al-Araf ayat176 sebagai berikut:

فَٱقۡصُصِ ٱلۡقَصَصَ لَعَلَّهُمۡ يَتَفَكَّرُونَ.....

Artinya: *maka ceritakanlah (kepada mereka) kisah-kisah itu agar mereka berpikir.* (Q.S.7: 176)

Salah satu kisah yang dikemukakan dalam al-Quran adalah kepemimpinan Ratu Balqis yang menjadi kepala pemerintahan di kerajaan Saba'iyah. Ia dilukiskan sebagai penguasa yang mampu membawa rakyatnya kepada kesejahteraan jasmani dan rohani sehingga negeri Saba' dikenal memiliki tanah yang subur dan penduduk-nya mampu mengolah kekayaan buminya. Oleh karena itu, tidak mengherankan jika hasil pertaniannya melimpah dan memiliki jaringan perdagangan yang luas sehingga rakyat merasakan kesejahteraan dan kemakmuran.

Kekayaan dan kebesaran negeri Saba' di bawah pemerintahan Ratu Balgis dilaporkan oleh burung bud-bud kepada Nabi Sulaiman sebagai berikut, "Sesungguh-nya aku menjumpai seorang wanita yang memerintah mereka, dan dia dianugerahi segala sesuatu serta mem-punyai singgasana yang besar." (Q.S. 27:23). Kemak-muran di bidang ekonomi menjadi penopang bidang pertahanan sehingga negeri itu memiliki pasukan yang kuat.

Ratu Balqis memerintah secara bijaksana dan demokratis. Oleh karena itu, ia mendapatkan dukungan dari para pembesar dan rakyatnya. Walaupun mampu membuat keputusan tentang persoalan penting, ia tidak lupa bermusyawarah terlebih dahulu dengan para pembesar negeri itu. Misalnya, sewaktu akan menjawab Surat Nabi Sulaiman yang menyangkut soal perubahan keyakinan dan kelangsungan eksistensi negeri Saba', Ratu Balqis meminta pendapat para pembesar negeri tersebut melalui sabdanya, "Wahai para pembesar, berilah aku pertimbangan dalam urusanku ini. Aku tidak pernah memutuskan sesuatu sebelum kamu berada dalam majlisku" (Q.S. 27:32). Karena telah mengetahui kemampuan Ratu Balqis, para pembesar memberikan kepercayaan penuh kepadanya untuk mengambil keputusan dan mereka siap mendukungnya Jika diperlukan untuk melawan secara fisik, mereka pun telah siap dengan Bala tentaranya yang gagah dan berani (Q.S. 27:33). Kepercayaan para pembesar negeri itu untuk menyerahkan keputusan akhir di tangan Ratu Balqis didasarkan pada keyakinan mereka bahwa keputusan yang akan diambil ratu mereka adalah keputusan yang terbaik bagi rakyat dan negeri Saba'.

Pada waktu itu, Rata Balqis dihadapkan pada situasi politik yang amat berat karena Nabi Sulaiman dalam suratnya meminta agar Ratu Balqis beserta

rakyatnya takluk kepada Sulaiman. Apabila Ratu Balqis menolak, pasti akan terjadi pertempuran. Telah menjadi kebiasaan pada waktu itu, jika seorang raja berhasil memasuki wilayah kerajaan lain, mereka akan menghancurkan negeri itu dan menjadikan penduduknya sebagai budak. Mengingat keselamatan negeri dan rakyatnya yang terancam oleh Sulaiman dan bala tentaranya, Ratu Balqis menempuh diplomasi damai. Ia mengirimkan utusan yang membawa hadiah kepada Sulaiman. Namun, setelah hadiah itu ditolak Nabi Sulaiman, Ratu Balqis merasa perlu datang ke istana Nabi Sulaiman untuk merundingkan perdamaian.

Dalam kehidupan rohaniah, setelah diseru oleh Nabi Sulaiman, Ratu Balqis yang semula menyembah matahari kemudian beralih ke kepercayaan tauhid. Ia menyadari keagungan serta kemahakuasaanAllah. Di samping itu, timbul pula kesadaran terhadap kesala-hannya selama ini. Hal itu dilukiskan dalam ungkapan-nya 'Ya Tuhanku, sesungguhnya aka telah berbuat zalim terhadap diriku dan akan berserah diri bersama Sulaiman kepada Allah, Tuhan semesta alam." (Q.S. 27: 44).

Peristiwa itu menunjukkan bahwa Ratu Balqis memiliki keterbukaan pemikiran dan sikap untuk mene-rima sesuatu yang baru, yang diyakini kebenarannya. Dan ini merupakan salah satu indikator sebagai

pemimpin yang dinamis. Ia juga memiliki sifat-sifat kepemimpinan yang ideal, seperti berwibawa, jujur, bijaksana, melindungi rakyat, berani dan mampu mengatasi kesulitan, bertanggung jawab atas keputusan yang diambil, berjiwa besar, dan dinamis.[34]

Pengalaman Ratu Balqis menemukan kepercayaan tauhid setelah berdialog dengan realitas yang menunjukkan kemaha kuasaan Allah, memantapkan langkahnya untuk mengajak rakyat Saba' kepada akidah yang benar. Maka, di bawah kepemimpinan Ratu Balqis, negeri Saba' menjadi negeri yang makmur dan rakyatnya mendapat kesejahteraan lahir dan batin.

Surat *An-Naml* yang memuat kisah Ratu Balgis (Sheba) tersebut disampaikan oleh Rasulullah kepada orang-orang yang sedang berkumpul di kota Mekah.[35] Dimuatnya kisah tentang Rata Balqis di dalam Alquran tentu bukan sekadar dongeng pada masa lalu, melainkan kisah nyata yang mengandung pelajaran tentang kemampuan perempuan dalam memimpin negara *super power* yang digambarkan dalam Q.S. 27:23 sebagai berikut:

---

[34] Sri Suhandjati Sukri, 'Perempuan sebagai Kepala Negara", dalam Sri Suhandjati Sukri, editor, *Pemahaman Islam dan Tantangan Keadilan* (Yogyakarta: Gama Media, 2002), 122-´123.

[35] Fatimah Mernissi, *Setara di Hadapan Allah* (Yogyakarta: Yayasan Prakarsa, 1995), 206.

إِنِّي وَجَدتُّ ٱمۡرَأَةٗ تَمۡلِكُهُمۡ وَأُوتِيَتۡ مِن كُلِّ شَيۡءٖ وَلَهَا عَرۡشٌ عَظِيمٞ ٢٣

Artinya: '*Sesungguhnya aku menjumpai seorang wanita (Ratu Balqis) yang memerintah mereka, dan Dia dianugerahi segala sesuatu serta mempunyai singgasana yang besar".*

e. Dinamika Pemerintahan Sultanah

Hak berpolitik bagi perempuan yang telah diberikan pada masa Rasulullah s.a.w. bergulir pada masa pemerintahan dinasti Islam dengan diangkatnya beberapa ratu atau sultanah Fatima Mernissi menyebut beberapa nama perempuan yang menjadi kepala negara, diantaranya adalah Sultanah Radhiyyah (634 H /1236 M), putri Sultan Iltutrnisy, raja Delhi. Sewaktu masih hidup, ayahnya telah memilih Radhiyyah sebagai calon pewaris tahta walaupun ayahnya memiliki tiga anak laki-laki. Iltutmisy memilih Radhiyyah dengan alasan bahwa Radhiyyah dipandang memiliki kemampuan untuk memimpin negara. Deegan pertimbangan itu, Radhiyyah diangkat sebagai Sultan sepeninggal ayahnya. Ia memiliki loyalitas dan kecakapan tinggi dalam menjalankan tugas-tugasnya dan dikenal sebagai administrator yang ulung oleh ahli sejarah.[36]

---

[36] Fatima Mernissi, *Ratu-Ratu Islam yang Terlupakan* (Bandung: Mizan, 1994), 153.

Ratu Islam lainnya adalah Syajarat Al-Dur yang menjadi kepala pemerintahan di Mesir. Sepeninggal suaminya, Malik Al-Saleh (penguasa dinasti Ayubiah terakhir), Syajarat Al-Dur diangkat sebagai penguasa setelah Turan Syah, anak tirinya, tidak memiliki kemampuan untuk memimpin. Pada masa pemerintahan Turan Syah timbul pertentangan antara Sultan dengan para perwira Turki yang memimpin pasukan. Pertentangan itu berakhir dengan terbunuhnya Turan Syah. Setelah kematian Turan Syah, diangkatlah Syajarat Al-Dur sebagai sultanah. Semenjak suaminya masih hidup, Syajarat Al-Dur telah menaruh perhatian terhadap persoalan-persoalan yang dihadapi pemerintah. Selain cerdas, ia memiliki wawasan yang luas karena banyak membaca dan menulis. Ia juga memiliki kepekaan politik yang terlihat sewaktu kerajaan dalam kondisi genting. Waktu itu ia mengambil keputusan yang tepat untuk merahasiakan kematian suaminya agar tidak menimbulkan kerusuhan politik. Karena belum disiapkan penggantinya, hal itu dapat memicu timbulnya gangguan keamanan, terutama dari tentara yang dikhawatirkan akan merebut kekuasaan. Dalam kondisi demikian itu, ia memilih bekerja sama dengan para pemimpin pasukan untuk mengambil langkah-langkah pengamanan negara. Selain masalah politik, Syajarat Al-Dur juga berusaha memajukan pendidikan bagi rakyatnya dengan

mendirikan sekolah yang dikenal dengan nama. *Jami' Syajarat Al-Dur.*[37]

Beberapa perempuan lainnya yang dikenal sebagai kepala negara, antara lain dari dinasti Mongol terdapat Sultanah Kuthugh Turkan (681 H/1282 M), Absh Khatun (1287 M), Padisyah Khatun (1295 M), Dawlat Khatun, dan Sati Bek (739 H). Di Baghdad terdapat Sultanate Tindu, Sultanate Fatema di Asia Tengah (1679-1681). Di Meldives/Maladewa ada Sultanate Khodijah (1379 M), Sultanah Myriam (1383), Sultanah Fatima (1388). Di Aceh juga pernah diperintah oleh para sultanah, yaitu Taj al Alam Din Shah (1641-1675), Nur Al Alain Din Shah (1675-1678), Inayat Shah Din Shah (16781688), dan Kamalat Shah (1699)."

Pemerintahan para sultanah itu diakui oleh rakyatnya. Mereka sebagian besar adalah keturunan sultan. Namun, pengangkatannya tidak semata-mats karena warisan, tetapi juga atas persetujuan dari para pembesar atau rakyat di negerinya. Misalnya, yang terjadi pada Sultanah Khadijah, putri Sultan Jalal Al-Din Shalih Albendjali di Maladewa itu dipilih oleh penduduk kepulauan tersebut.[38]

Kepercayaan masyarakat pada kepemimpinan perempuan, seperti di Maladewa, terdapat pula di Aceh.

---

[37] *Ibid.*, 143-145.

[38] Fatima Mernissi, *Setara di hadapan Allah….*,227.

Sejak awal sampai akhir abad ke-17 M, kerajaan Aceh diperintah oleh pars sultanah, yang dimulai dari penguasa keempat belas, yaitu Sultanah Taj Al-Alam Safiyyat Al-Din Syah (1641-1675), Sultanah Nur Al- Alam Nakiyyat Al-Din Syah (1675-1678), Inayat Syah Zakiyyat Al-Din Syah (1678-1688), dan Kamalat Syah (1688-1699).

Situasi kerajaan Aceh pada pemerintahan Taj Al-Alam menghadapi tantangan berat karena VOC telah melebarkan sayapnya untuk mendominasi perdagangan dan kekuasaan. Namur, Taj Al-Alam mampu menghadapi tekanan-tekanan Belanda karena ia telah membangun fondasi yang kuat bagi pemerintahannya dengan mene-rapkan sistem demokrasi. Sejak masa ayahnya (Iskandar Muda), masyarakat Aceh telah diberi hak untuk berkumpul/berserikat. Dalam "hak serikat" tersebut perempuan mendapat hak yang sama dengan laki-laki. Peranan perempuan di bidang publik ini ditingkatkan dengan menyertakan kaum wanita dalam lembaga musyawarah kesultanan. Kaum perempuan memiliki wakil yang duduk dalam badan musyawarah yang didirikan oleh pemerintah sehingga wanita memiliki hak untuk ikut mengambil keputusan penting yang terkait dengan masalah yang dihadapi pemerintah. Jumlah perempuan yang duduk dalam badan musyawarah

tersebut pada masa pemerintahan Taj Al-Alam ditambah dengan 18 orang perempuan.

Peningkatan peranan perempuan yang dilakukan Sultanah Al-Alam membuahkan basil sehingga pada masa selanjutnya tampillah beberapa tokoh perempuan di Aceh, seperti Tjut Nya' Kesti yang menjadi *Uleebalang* (pejabat) di Keurutu dan Tjut Ma Fatima di Aceh Barat. Lahirnya pejuang putri yang gagah berani, seperti Tjut Nya' Dien, kiranya tak dapat dilepaskan dari mata rantai perjuangan Sultanah Taj Al-Alam yang berhasil mendobrak tradisi yang melarang perempuan tampil di pemerintahan atau di sektor publik lainnya.

Selama masa pemerintahannya, Sultanah dikenal memiliki sikap tegas dalam menentang Belanda yang ingin memonopoli perdagangan di Aceh. Ia menentang keras usaha Belanda yang ingin mendominasi perdagangan timah di Perak yang termasuk wilayah kekuasaan Aceh. Setelah gagal di Perak, Belanda mencoba menguasai Sumatra Banat yang kaya tambang emas. Karena daerah tersebut termasuk dalam wilayah kekuasaan Aceh, Sultanah mengirim pasukan Aceh untuk membantu rakyat Sumatra Banat melawan Belanda. Oleh karena itu, pasukan Aceh terpecah untuk mempertahankan daerah-daerah yang akan dikuasai Belanda. Dengan demikian, pertahanan Aceh menjadi lemah. Selain jumlah pasukannya sedikit, pasukan perang Aceh

hanya memiliki senjata tradisional, seperti rencong, sedangkan Belanda memiliki pasukan yang lebih besar dan terlatih dengan senjata modern. Maka, pada masa selanjutnya, beberapa daerah Aceh jatuh ke tangan Belanda, seperti Perak, Sumatra Banat, dan Sumatra Timor. Mengenai hal ini, Djaja mengemukakan bahwa Belanda yang datang ke daerah tersebut disertai serdadu dan senjata yang kuat, dan dengan liciknya mereka menggunakan perdagangan sebagai kedok untuk menguasai daerah tersebut. Akhirnya, Belanda dapat menguasai politik dan ekonomi di beberapa daerah yang menjadi wilayah kekuasaan Aceh." Dari sini dapat dilihat bahwa kekuatan Aceh yang tidak seimbang dengan Belanda menyebabkan Aceh kalah.

Peristiwa lepasnya daerah-daerah tersebut sering disinggung dalam penulisan sejarah tanpa dikemukakan penyebab lemahnya pertahanan pasukan Aceh pada waktu itu. Ada buku yang hanya menyebut lemahnya pemerintahan beberapa sultan perempuan yang menduduki singgasana kerajaan Aceh Darussalam pada tahun 1641-1699. Dikatakan bahwa pada waktu itu beberapa wilayah taklukannya lepas dan kesultanan menjadi terpecah belah. Penulisan sejarah semacam ini dapat menimbulkan interpretasi yang salah karena dapat memunculkan persepsi bahwa ketika diperintah oleh perempuan, Aceh menjadi lemah. Untuk itu, perlu adanya

telaah ulang terhadap penulisan sejarah dengan perspektif *androgynius*, yang menempatkan peran laki-laki dan perempuan secara objektif.

Namun pada masa pemerintahan Sultanah Kamalatsyah ini muncul kembali pendapat sebagian ulama yang menentang perempuan menjadi sultanah. Akhimya, Kamalat Syah diganti oleh Habib Backul Alam Syarif Hasyim Djamaluddin

Menurut Kamaruzzaman, faktor utama yang merongrong pemerintahan Kamalat Syah adalah desakan dari kelompok antiraja perempuan (golongan *wujudiyah)* yang secara terus menerus mengajukan permintaan kepada multi Mekah untuk mengeluarkan fatwa tentang larangan perempuan menjadi kepala negara. Mengutip tulisan Azyumardi Azra, Kamaluzzaman menyebutkan bahwa akhimya mufti Mekah mengabulkan permintaan itu sehingga Aceh berpindah ke tangan penguasa laki-laki, dari keluarga Jamal Al-Hayl yang berasal dari Arab. [39]

Berdasarkan paparan sejarah pemerintahan beberapa sultanah tersebut, dapat diketahui bahwa perempuan memiliki kemampuan untuk memimpin negara. Namun, dalam pemerintahan beberapa sultanah

---

[39] Kamaruzzaman, 'Pembangunan Peranan Perempuan: Perspektif Sejarah Kerajaan Aceh", dalam *Harakat,* volume i, Nomor 2, 2001, 27.

sering muncul tantangan dari lawan-lawan politiknya yang menggunakan dalil agama untuk menjatuhkannya. Tampaknya, budaya masyarakat patriarki yang menempatkan perempuan pada posisi inferior sering menjadi penyebab timbulnya penilaian subjektif yang meragukan kemampuan perempuan untuk menduduki suatu jabatan. Penilaian atas hasil kerja pejabat perempuan sering dimaksudkan untuk mencari-cari kelemahan dan kesalahannya, dan jarang menampilkan keberhasilannya. Akibatnya, timbul persepsi bahwa perempuan tidak mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Diskriminasi penilaian semacam ini sering terjadi karena evaluasi tentang kekurangan itu tidak diberlakukan pada pejabat yang berjenis kelamin pria. Hal ini didasarkan adanya persepsi bahwa laki-laki memiliki kemampuan untuk menduduki jabatan tinggi. Persepsi yang bias gender semacam ini perlu diluruskan. Hal itu disebabkan oleh realitas sejarah yang tersebut dalam Alquran ataupun yang terjadi di beberapa negeri menunjukkan bahwa perempuan memiliki kapabilitas sebagai pemimpin negara.

B. *State of the Arts* Kajian Terkait

a. Kajian Riset Terdahulu

Penelitian yang menyoroti tentang kiprah wanita dalam dunia pendidikan dan jabatan publik

serta pengarusutamaan gender sudah banyak dilakukan oleh para peneliti, yaitu:

Hanun Asrorah (2007), *Kiprah Perempuan di Aras Politik Indonesia analisis Atas Kebijakan Partai-Partai Politik Dalam Mengisi Kuota Tiga Puluh Persen dan Evaluasi Atas Kinerja dan Komitmen Politisi Perempuan.* Kesimpulan dari penelitian ini ternyata kebanyakan partai politik di Jawa Timur belum memenuhi kuota tiga puluh persen.[40]

Sylviana Murni (2000), *Faktor Penghambat Kemitrasejajaran Pria dan Wanita di DKI Jakarta*, dia menemukan posisi terbanyak jabatan yang diduduki perempuan di Pemda DKI adalah pada eselon tiga sebanyak 57 orang (13,83%), dan eselon empat sebanyak 245 orang (14,57%), dan tidak ada perempuan yang menduduki jabatan di eselon satu, serta eselon dua hanya satu orang perempuan yang menduduki jabatan. Sehingga slogan, wanita adalah mitra sejajar pria belum terwujud secara empiris.[41]

Penelitian tentang Promosi Jabatan Kepala Sekolah dilakukan oleh Ruminiati, berjudul 'Promosi

---

[40] Baca, Hanun Asrohah, Laporan Penelitian, ' Kiprah Perempuan di Aras Politik Indonesia analisis Atas Kebijakan Partai-Partai Politik Dalam Mengisi Kuota Tiga Puluh Persen dan Evaluasi Atas Kinerja dan Komitmen Politisi Perempuan" Tahun 2007.

[41] Baca, Sylviana Murni, Laporan Penelitian, 'Faktor Penghambat Kemitrasejajaran Pria dan Wanita di DKI Jakarta". Tahun 2000.

Jabatan Kepala Sekolah ditinjau dari Perspektif Gender: Penelitian Multi Situs di berbagai Sekolah Dasar Swasta Bernuansa Agama dan Umum di Kota dan Kabupaten Malang Jawa Timur". Penelitian ini menemukan bahwa, (1) tersubordinatnya karir guru perempuan berdampak pada rendahnya peluang guru perempuan untuk dipromosikan jadi kepala sekolah. Hal ini merupakan dampak dari kebijakan yayasan yang cenderung bias gender; (2) keyakinan aktor yayasan terhadap nilai agama yang ditafsirkan secara tekstual yang mengakibatkan mereka berpandangan bahwa perempuan haram menjadi pemimpin; (3) penyebab utama rendahnya peluang guru perempuan untuk dipromosikan menjadi kepala sekolah disebabkan oleh budaya patriarkhi yang mengakar kuat pada seluruh lapisan masyarakat, dan sangat berpengaruh pada pola pikir aktor pengguna sehingga bersikap bias gender; (4) keberhasilan kepemimpinan kepala sekolah tidak bergantung pada jenis kelamin, melainkan ditentukan oleh kondisi internal masing-masing individu; (5) budaya promosi jabatan pada sekolah swasta tidak mengikuti aturan pemerintah, karena itu tidak demokratis, tidak ada partisipasi guru

dalam pengambilan keputusan penetapan kepala sekolah.[42]

Penelitian tentang implementasi pengarus-utamaan gender di pondok pesantren dilakukan oleh Mufidah dengan judul 'Kesetaraan dan Keadilan Gender dalam Islam: Pandangan Santri Ma'had Aly tentang Pengarusutamaan Gender di Pondok Pesantren Salafiyah Syafiiyah Situbondo". Temuan penelitian ini yaitu: (1) santri Ma'had Aly memiliki makna subyektif yang berbeda-beda tentang kesetaraan gender dalam Islam yang memunculkan tiga tipologi, yaitu konservatif, progresif, dan moderat; (2) latar belakang pemahaman santri meliputi tingkat pendidikan, pola asuh keluarga, sumber informasi, intensitas mempelajari gender, figur modeling; (3) pengarusutamaan gender diimplementasikan tidak melalui jalur struktural yang didesain dalam bentuk kebijakan, pendekatan relasi kuasa, *top down* dan imperative, tetapi dilaksanakan secara kultural, dialogis, adaptatif, gradual, melalui pemanfaatan ruang budaya yang ada. Konsep kesetaraan gender

[42] Ruminiati, 'Promosi Jabatan Kepala Sekolah ditinjau dari Perspektif Gender: Penelitian Multi Situs di berbagai Sekolah Dasar Swasta Bernuansa Agama dan Umum di Kota dan Kabupaten Malang Jawa Timur", *Disertasi*, Surabaya: Program Pascasarjana Universitas Airlangga, 2005.

lebih tepat jika dirumuskan oleh insider pesantren yang beradaptasi dengan kultur pesantren.[43]

Nasarudin Umar dalam bukunya, *Argumen Kesetaraan gender Perspektif Al-Qur'an,* menyatakan bahwa dalam Al-Qur'an ada prinsip-prinsip kesetaraan gender yang bertumpu pada; laki-laki dan perempuan sama-sama sebagai hamba, laki-laki dan perempuan sama-sama sebagai khalifah, laki-laki dan perempuan menerima perjanjian primodial, Adam dan Hawa terlibat secara aktif dalam drama kosmis, dan laki-laki dan perempuan berpotensi meraih prestasi. Dalam ayat-ayat yang membicarakan hal-hal di atas, tidak ada pembedaan yang dilakukan Al-Qur'an.[44] KH. Husein Muhammad menganalisis atas hadis yang mengatakan '*tidak akan pernah beruntung bangsa yang diperintah perempuan".* Menurut Husein Muhammad, dengan merujuk pada Ibnu Hajar, hadis itu hanya ditujukan pada satu kasus, dimana seorang perempuan yang memimpin sebuah kerajaan mengalami kehancuran karena ketidakmampuannya dalam memimpin, bukan dalam jenis kelaminnya.

---

[43] Mufidah, 'Kesetaraan dan Keadilan Gender dalam Islam: Pandangan Santri Ma'had Aly tentang Pengarusutamaan Gender di Pondok Pesantren Salafiyah Syafiiyah Situbondo", *Disertasi* (Surabaya: Program Pascasarjana IAIN Sunan Ampel, 2009).

[44] Nasarudin Umar, *Argumen Kesetaraan gender Perspektif Al-Qur'an,*(Jakarta : Paramadina, 1999), 248-263.

Hadis itu hanya berlaku pada sebuah informasi yang diberikan Nabi Muhammad, dan bukan dalam kerangka legitimasi hukum.[45]

Hasil penelitian Zainuri tentang konstruksi tradisi Islam lokal Kudus tentang partisipasi politik perempuan pada pemilu 2004 dan implikasi pemikiran tradisi Islam lokal Kudus terhadap kehidupan berpolitik perempuan di Kudus. Hasil penelitiannya menunjukkan fakta bahwa kedudukan dan peran kiai pada masyarakat Kudus sangat tinggi dan strategis. Masyarakat Kudus selalu menaati dan mematuhi teks-teks kitab *salaf* (kitab kuning). Peran dan kedudukan perempuan di Kudus dalam bidang sosial budaya dan politik masih mengikuti teks-teks kitab *salaf* (kitab kuning) yang diajarkan kiai di pesantren, padahal teks-teks kitab *salaf* (kitab kuning) menempatkan perempuan di bawah kedudukan laki-laki dan secara umum boleh dikatakan tidak akomodatif terhadap perempuan. Mayoritas kaum tradisionalis (masyarakat Kudus) bersikap apatis, sinisme dan anomie terhadap partisipasi politik perempuan, karenanya tradisi mereka digolongkan kedalam budaya politik parokial (*parochial political culture).* Keadaan yang demikian ini menyebabkan

[45] M. Nuruzzaman, *Kiai Husein Membela Perempuan*, (Yogyakarta : Pustaka Pesantren, 2005), 209-210.

perempuan Kudus merasa terhambat baik secara politis, sosial budaya, psikologis dan agama sehingga selama pemilihan umum yang diselenggarakan sebelum masa reformasi perempuan Kudus hanya partisipatif dalam menyalurkan suara (ikut menggunakan hak pilih aktif saja).[46]

Ni Puttu Winanti meneliti tentang 'Studi Kepemimpinan Transformasional Para Kepala Sekolah Perempuan Dan Implementasi Dimensi Sosiokultural Dalam Hubungannya Dengan Moral Kerja Guru". Penelitian ini menggunakan rancangan ex post facto. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis (1) hubungan antara kepemimpinan transformasional para kepala sekolah perempuan dan moral kerja guru, (2) hubungan antara implementasi dimensi sosikultural para kepala sekolah perempuan dan moral kerja guru, (3) hubungan secara bersama-sama antara kepemimpinan transformasional para kepala sekolah perempuan dan implementasi dimensi sosiokultural para kepala sekolah perempuan dan moral kerja guru. Hasil analisis data menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif serta signifikan

[46] Zainuri. Partisipasi Politik Perempuan (Perspektif Tradisi Islam Lokal Kudus) Tesis Magister Ilmu Politik Universitas Diponegoro. 2007.

antara kepemimpinan transformasional para kepala sekolah perempuan dan moral kerja guru, ada hubungan yang positif serta signifikan antara implementasi dimensi sosikultural dan moral kerja guru, dan ada hubungan yang positif serta signifikan secara bersama-sama antara kepemimpinan transformasional para kepala sekolah perempuan dan implementasi dimensi sosiokultural dan moral kerja guru pada sekolah dasar di Denpasar Timur.

b. **Keaslian Penelitian**

Pemaparan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penelitian tentang kiprah perempuan dan program pengarusutamaan gender sudah banyak dilakukan para peneliti, akan tetapi penelitian tentang kehadiran perempuan sebagai kepala madrasah belum banyak dibicarakan. Diharapkan penelitian ini memberikan nuansa yang berbeda dalam mengkaji pengalaman perempuan menjadi kepala madrasah.

Penelitian ini menggunakan teori *Nurture* dan teori politik kehadiran dari Anne Philips. Teori *Nurtute* digunakan untuk menganalisis peran laki-laki dan perempuan dalam konteks sosial, sehingga pembagian tugas dan kerja tidaklah bergantung pada jenis kelamin tertentu.

Teori politik kehadiran digunakan untuk mengetahui keterlibatan perempuan sebagai kepala madrasah, apakah keterlibatannya hanya sebatas pada kehadiran deskriptif ataukan kehadiran sustantif dan kehadiran trasformatif.

C. Kerangka Teori

a. Teori *Nurture*: Laki-laki dan Perempuan dalam Konstruksi Sosial

Pendefinisian laki-laki yang dilakukan oleh masyarakat patriarkhi, sesungguhnya tidak bisa dilepaskan dari tiga konsep metafisika, yaitu: identitas, dikhotomi, dan kodrat. Identitas merupakan konsep pemikiran klasik yang selalu mencari kesejatian pada yang identik. Segala sesuatu harus memiliki identitas, memiliki kategorisasi dan terumuskan dengan jelas.[47]

Berdasarkan ketegorisasi yang melengkapi atribut identitas, maka lahirlah dikhotomi, pembedaan secara *rigid* dengan batas-batas tertentu. Konsepsi dikhotomi yang mewarnai pola pikir filsafat Barat sejak era klasik hingga modern ini, sesungguhnya lahir

---

[47] Donny Gahral Adian, 'Feminis Laki-laki sebagai Seni Pengambilan Jarak", dalam Nur Iman Subono (ed.), *Feminis Laki-laki: Solusi atau Persoalan* (Jakarta: Yayasan Jurnal Perempuan-The Japan Foundation, 2001), 23.

dari ide Plato. Implikasi dari pola pikir ini adalah adanya penempatan salah satu oposisi dalam posisi subordinat atas yang lain. Misalnya, dinyatakan bahwa rasio dihukumi lebih tinggi dari emosi, jiwa lebih unggul dari tubuh, dan seterusnya.

Melengkapi dua konsepsi metafisis di atas, kodrat merupakan penyempurnaannya. Kodrat adalah sesuatu yang mutlak, *given* dan tidak dapat dirubah oleh konstruksi dan kekuatan apapun. Tampaknya, wacana gender, juga selalu digelayuti oleh persoalan seputar kodrati non kodrati, terkait peran-peran sosial laki-laki dan perempuan.[48]

Budaya patriarkhi telah mengurung makhluk laki-laki dan perempuan pada kotak-kotak identitas yang tertutup rapat antara satu dengan yang lain. Perempuan didefinisikan secara sosial, oleh dan untuk kepentingan laki-laki. Identitas perempuan adalah makhluk yang bukan laki-laki. Misalnya, laki-laki beridentitas rasional, maskulin, publik, maka perempuan adalah beridentitas emosional, feminim, dan domestik. Dalam konteks Indonesia, contoh identitas, dikhotomi, dan kodrat tersebut, yaitu pendefinisian perempuan/istri sebagai pendamping laki-laki/suami, dikokohkan oleh institusi sosial berupa Dharma

[48] Umi Sumbulah, dkk., *Spektrum Gender Kilasan Inklusi Gender di Perguruan Tinggi* (Malang: UIN Press, 2008), 30-31.

Wanita. Demikian juga wacana mengenai posisi laki-laki/suami sebagai pemimpin, juga ditopang kuat oleh institusi agama.

Berdasarkan pemaparan di atas, patriarkhi sebagai sebuah ideologi yang mapan ternyata dibangun di atas fondasi yang dikonstruksi oleh manusia. Oleh karena itu, pembagian tugas dan kerja tidaklah bergantung pada jenis kelamin tertentu.

Dalam proses perkembangannya, disadari bahwa ada beberapa kelemahan konsep nurture yang dirasa tidak menciptakan kedamaian dan keharmonisan dalam kehidupan berkeluarga maupun bermasyarakat, yaitu terjadi ketidak-adilan gender, maka beralih ke teori nature. Agregat ketidak-adilan gender dalam berbagai kehidupan lebih banyak dialami oleh perempuan, namun ketidak-adilan gender ini berdampak pula terhadap laki – laki.

b. Teori Equilibrium

Disamping kedua aliran tersebut terdapat kompromistis yang dikenal dengan keseimbangan (equilibrium) yang menekankan pada konsep kemitraan dan keharmonisan dalam hubungan antara perempuan dengan laki – laki. Pandangan ini tidak mempertentangkan antara kaum perempuan dan laki – laki, karena keduanya harus bekerja sama dalam

kemitraan dan keharmonisan dalam kehidupan keluarga, masyarakat, bangsa dan Negara. Untuk mewujudkan gagasan tersebut, maka dalam setiap kebijakan dan strategi pembangunan agar diperhitungkan kepentingan dan peran perempuan dan laki – laki secara seimbang. Hubungan diantara kedua elemen tersebut bukan saling bertentangan tetapi hubungan komplementer guna saling melengkapi satu sama lain. R.H. Tawney menyebutkan bahwa keragaman peran apakah karena faktor biologis, etnis, aspirasi, minat, pilihan, atau budaya pada hakikatnya adalah realita kehidupan manusia.

Hubungan laki– laki dan perempuan bukan dilandasi konflik dikotomis, bukan pula struktural fungsional, tetapi lebih dilandasi kebutuhan kebersamaan guna membangun kemitraan yang hamonis, karena setiap pihak memiliki kelebihan sekaligus kelemahan yang perlu diisi dan dilengkapi pihak lain dalam kerjasama yang setara.

c. Teori Kehadiran Perempuan

Kehadiran perempuan di ruang publik, menurut Anne Phillips dapat dilihat dari tiga segi yaitu, (1) kehadiran deskriptif, (2) kehadiran substantif, dan (3) kehadiran transformatifl. Kategori yang pertama, menyatakan bahwa keterlibatan perempuan di ruang

publik mengacu pada kehadiran fisik perempuan di lembaga politik, ekonomi, dan sosial; kehadiran mereka menjadi simbol perempuan ada (pelengkap) di lembaga tersebut sesuai ketentuan kuota. Kategori yang kedua, menyatakan bahwa keterlibatan perempuan di ruang publik mengacu pada muatan substansi seberapa jauh individu mempengaruhi keputusan politik. Kategori yang ketiga, kehadiran transformatif yaitu mengacu pada dampak keikutsertaan seseorang dalam institusi politik terhadap dirinya sendiri dan kelompoknya.[49]

[49] Bambang Rustanto, 'Kehadiran Perempuan di Ruang Publik".

BAB III

GAMBARAN UMUM KEPALA MADRASAH PEREMPUAN DI KABUPATEN JOMBANG

A. Gambaran Umum Penelitian

Wilayah Kabupaten Jombang mempunyai letak geografi antara : 5.20° - 5.30° Bujur Timur dan antara 7.20' dan 7.45' lintang selatan dengan luas wilayah 115.950 Ha atau 2,4 % luas Propinsi Jawa Timur. Sedangkan kantor Kementrian Agama Kabupaten Jombang terletak di Jl. Patimura no 26 Jombang.

Berdasarkan data dari sie Mapenda Kemenag Kab. Jombang jumlah madrasah negeri/swasta di kabupaten Jombang RA/MI/MTs/MA adalah 465, sedangkan jumlah madrasah negeri di Kab. Jombang dengan rincian sebagai berikut:[1]

[1] Dokumentasi Kasi Mapenda Kab. Jombang, tanggal 15 Oktober 2010.

Tabel 3.1

Data Madrasah Ibtidaiyah Negeri di Kabuipaten Jombang tahun 2010

No	Nama	Alamat	Status	Jumlah Siswa		
				L	P	T
1	MIN KAUMAN UTARA	Jl. Abd Rahman Saleh III/8 KAUMAN, JOMBANG	Negeri	507	551	1.058
2	MIN POJOKLITIH	Pojoklitih, Plandaan	Negeri	90	91	181
3	MIN PUCANGSIMO	Pucangsimo, Bandarkedung mulyo	Negeri	135	147	282
4	MIN RANDUWATANG	RANDUWATA NGKUDU	Negeri	103	120	223
5	MIN REJOSO PETERONGAN	REJOSO, PETERONGAN	Negeri	30 3	30 9	612

Dari 5 MIN tersebut dua diantaranya kepala madrasahnya adalah perempuan yaitu MIN Pucangsimo dan MIN Rejoso dan secara geografis madrasah tersebut berada di pinggiran kota Jombang.

Tabel 3.2
Data Madrasah Tsanawiyah Negeri di Kabupaten Jombang Tahun 2010

No	Nama	Alamat	Status	Jumlah Siswa		
				L	P	T
1	MTSN BAKALAN RAYUNG	Jl. Pendidikan No. 44	Negeri	118	93	211
2	MTSN BARENG	Jl. A. Yani BARENG	Negeri	125	95	220
3	MTSN DENANYAR	Jl. Imam Bonjol No. 77 DENANYAR	Negeri	287	355	642
4	MTSN DIWEK	Jl Cukir Mojowarno No1, BULUREJO	Negeri	205	210	415
5	MTSN JOGOROTO	Desa Semanding Sumbermulyo	Negeri	69	52	121
6	MTSN KERAS DIWEK	Jl. Keras, DIWEK	Negeri	170	110	280
7	MTSN KESAMBEN	Jl. Raya Carangrejo, KESAMBEN	Negeri	187	145	332

No	Nama	Alamat	Status	Jumlah Siswa		
				L	P	T
8	MTSN MEGALUH	Jl. KH. Moh. Irsyad 12 Megaluh	Negeri	234	163	397
9	MTSN MOJOAGUNG	Jl. Sumobito Jetis Mancilan Mojoagung	Negeri	190	155	345
10	MTSN NGORO	Ngrembang, Ngoro	Negeri	156	120	276
11	MTSN PANGLUNGAN JOMBANG	Jl. Raya Panglungan 27 WONOSALAM	Negeri	129	98	219
12	MTSN PERAK	Raya Sembung Perak Jombang	Negeri	176	135	311
13	MTSN PLANDI	Jl. Prof. Moh. Yamin 56 PLANDI	Negeri	243	152	394
14	MTSN REJOSO PETERONGAN	REJOSO, PETERONGAN, JOMBANG	Negeri	281	352	633
15	MTSN SUMOBITO	Desa Nglele Sumobito	Negeri	211	134	345
16	MTSN TAMBAK	Jl. KH. Wahab Hasbulloh	Negeri	290	363	653

No	Nama	Alamat	Status	Jumlah Siswa		
				L	P	T
	BERAS	TAMBAK BERAS				
17	MTSN TEMBELANG	Jl. Raya Tembelang Sentul	Negeri	198	187	385

Dari 17 MTsN di atas, hanya 3 MTsN yang kepala madrasahnya perempuan yaitu MTsN Rejoso, Megaluh, dan Keras Diwek. Dan secara geografis ketiga MTsN tersebut juga berada di pinggiran kota Jombang.

Tabel 3.3

Data Madrasah Aliyah Negeri di Kabupaten Jombang Tahun 2010

No	Nama	Alamat	Status	Jumlah Siswa		
				L	P	T
1	MAN 5 JOMBANG	JL. HALMA HERA 17 JMB	Negeri	45	61	106
2	MAN 6 TEMBELANG	KEPUH DOKO TEMBELANG	Negeri	67	55	122
3	MAN 7 BANJARSARI	BANJARSARI, BANDAR KEDUNG MULYO	Negeri	46	72	118

No	Nama	Alamat	Status	Jumlah Siswa		
				L	P	T
4	MAN DENANYAR	Jl. Imam Bonjol No. 21 JMB	Negeri	106	147	253
5	MAN GENUKWATU	Jl. Pesantren No. 03 Genukwatu	Negeri	38	73	111
6	MAN JOMBANG	JL. DR. WAHIDIN	Negeri	135	186	321
7	MAN KEBOAN NGUSIKAN	Jl. Raya No. 25 KEBOAN,NGUSIKA N	Negeri	115	123	238
8	MAN KEBONSARI	KEBONSARI, MOJOAGUNG	Negeri	68	79	147
9	MAN REJOSO PETERONGAN	JL. REJOSO 1 PETERONGAN	Negeri	122	115	237
10	MAN TAMBAK BERAS JOMBANG	Jl. Merpati TAMBAK BERAS JMB	Negeri	165	155	320

Berdasarkan data 10 MAN di atas, hanya dua MAN yang kepala madrasahnya perempuan yaitu MAN Keboan dan MAN Ngoro. Mengenai jumlah kepala madrasah negeri perempuan di Kabupaten Jombang, diuraikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 3.4
Jumlah Kepala Madrasah Negeri Perempuan di Kabupaten Jombang Tahun 2010

No	Jenjang	Jumlah Madrasah Negeri	Jumlah Kepala Madrasah Perempuan
1	MIN	5	2
2	MTsN	17	3
3	MAN	11	2
Total		33	7

Berdasarkan tabel 7 di atas, Kabupaten Jombang merupakan kabupaten yang paling banyak memiliki madrasah dan kepala madrasah perempuan sekitar 20%. Dan secara geografis ke lima madrasah yaitu MIN Pucangsimo, MTsN Megaluh, MTsN Keras Diwek dan MAN Ngoro terletak di pedesaan dan terletak di pingggiran kota Jombang. Mengingat keterbasan waktu, tempat dan dana, maka lokasi penelitian ini di fokuskan pada MIN Pucangsimo, MIN Rejoso, MTsN Rejoso, MTsN Megaluh, dan MAN Keboan.

B. Deskripsi Hasil Penelitian

Karakteristik Informan

Informan dalam penelitian ini berjumlah sembilan orang yang merupakan representasi dari Kasi Mapenda

Kemenag Kab. Jombang, Kepala Madrasah Negeri di wilayah Kemenag Kab. Jombang, dan perwakilan guru MIN, MTsN dan MAN.

1. Informan TF

   Informan adalah Kasi Mapenda Kemenag Kab. Jombang. Kasi Mapenda menaungi seluruh madrasah mulai dari Roudlatul Athfal sampai Madrasah Aliyah baik negeri maupun swasta. Informan berusia 36 tahun dan saat ini juga sedang menempuh program Doktor Prodi Manajemen Pendidikan Islam di UIN Maliki Malang, sebelum menjadi Kasi Mapenda adalah guru di MAN Keboan Jombang mulai tahun 1989. Setelah menyelesaikan tugas belajar S2 tahun 2004, ditugaskan sebagai staf Mapenda mulai tahun 2005-2008. Kemudian TF diangkat sebagai Kasi Mapenda pada bulan Januari 2008.

2. Informan AT

   Informan mempunyai jabatan sebagai kepala MIN Pucangsimo Kec. Bandar kedungmulyo. Informan berusia 41 tahun dan banyak berkecimpung dalam kegiatan pesantren. Informan berpendidikan terahir S2 ini mulai bulan September 2009 diangkat menjadi kepala MIN Pucangsimo. Sebelum menjadi kepala madrasah, AT sebagai guru di MTsN Sumobito tahun 1999-2007, kemudian mutasi ke MTsN Tambakberas Jombang menjadi Waka Kurikulum 2007- September

2009. Informan tinggal bersama suaminya di kompleks Pondok Pesantren Tambakberas Jombang, dan anak semata wayangnya mondok di Da'watul lughah Bangil kelas II MTs.

3. Informan FR

   Adalah kepala MTsN Megaluh Kab. Jombang. Ibu lima anak ini berusia 44 tahun dan berpendidikan terakhir S2 dari Universitas Negeri Jember (UNEJ). FR mulai menjadi guru tahun 1993 di MAN Denanyar, dan pernah menjadi Waka Humas selama 4 tahun di MAN Denanyar. Pada bulan September 2009, dilantik menjadi kepala MTsN Megaluh Kab. Jombang. Informan tinggal bersama suami dan empat anaknya di desa Sambong Dukuh Jombang dan anak sulungnya kuliah di UNEJ.

4. Informan TR

   Informan adalah kepala MAN Keboan Kab. Jombang. Ibu (Janda) dua anak ini berusia 44 tahun dan berpendidikan terakhir S2 dari Universitas Darul Ulum (UNDAR) jurusan Bimbingan dan Konseling. TR mulai menjadi guru BK tahun 1994-1996 di MAN Amuntai Kalimantas Selatan mengikuti suami bertugas sebagai POLRI. Baru pada tahun 1997-2009 mutasi ke MAN Denanyar, pernah menjadi Waka Kurikulum 2 tahun dan Waka Humas selama 2 tahun di MAN Jombang. Pada bulan Januari 2010, dilantik menjadi kepala MAN

Keboan Kab. Jombang menggantikan Drs Sukardi, M.PdI (wafat Desember 2009). Informan tinggal bersama putrinya di desa Kabuh sekitar 11 km dari MAN Keboan.

5. Informan LN

   Seorang yang berusia 44 tahun dan mempunyai pendidikan terakhir S1 ini mulai dilantik menjadi kepala MIN Rejoso akhir tahun 2008. LN mulai meniti karir jadi guru SMP I Darul Ulum tahun 1991-1995, kemudian guru MTsN DU tahun 1996-2008, dan pernah menjadi bendahara MTsN tahun 2000-2008 di MTsN DU. LN tinggal dengan suami dan kedua anaknya yang masi duduk dibangku Sekolah Dasar di jl. Kesumobito no. 11 A Peterongan tidak jauh dengan tempatnya bertugas kurang lebih 2 km.

6. Informan AN

   Informan yang berusia 46 tahun dan mempunyai pendidikan terakhir S1 ini mulai dilantik menjadi kepala MTsN Rejoso Desember tahun 2009. An mulai meniti karir jadi guru MTsN Darul Ulum tahun 1991-1997, kemudian Waka Kurikulum MTsN DU tahun 1998-20008. AN tinggal dengan suami dan kedua anaknya di jl. Kapten Tendean Gg 2 no.1 Sengon Mahkamah Agung Jombang.

7. Informan SH

   Informan adalah guru MIN Pucangsimo yang berpendidikan terahir S1 ini sudah 12 tahun mengajar di MIN tersebut, SH aktif membimbing anak-anak untuk pembiasaan keagamaan.

8. Informan TM

   Pria yang berusia 42 tahun ini adalah guru IPA di MTsN Megaluh, mulai mengajar di MTsN tersebut tahun 1998. Saat ini adalah Waka Humas, TM tinggal bersama istri dan kedua anaknya dan rumahnya tidak jauh dari MTsN Megaluh kurang lebih 1 km.

9. Informan AZ

   Adalah guru Bahasa Indonesia di MAN Denanyar, dia diangkat jadi PNS pada tahun 2006, pada tahun 2008-2010 dapat beasiswa dari Kemenag Pusat untuk mengambil program Magister jurusan Bahasa Indonesia di Universitas Gajah Mada Yogyakarta. Dia tinggal bersama istri dan kedua anaknya di desa Mojo Jombang.

   Untuk mengetahui secara rinci mengenai karakteristik informan tersebut, maka dapat dilihat dalam matriks berikut :

Tabel 3.5
Karakteristik Informan di Kemenag Kabupaten Jombang 2010

No	Nama	L/P	Usia (thn)	Pend Ter-akhir	Pekrj	Agama	Posisi di Kemenag Kab. Jombang
1.	Tf	L	36	S2	PNS	Islam	Kasi Mapenda Kemenag Kab. Jombang
2.	AT	P	41	S2	PNS	Islam	Kepala MIN Pucangsimo
3.	FR	P	44	S2	PNS	Islam	Kepala MTsN Megaluh
4.	TR	P	44	S2	PNS	Islam	Kepala MAN Keboan
5.	LK	P	42	S2	PNS	Islam	Kepala MIN Rejoso
6.	AN	P	47	S2	PNS	Islam	Kepala MTsN Rejoso
7.	SH	L	43	S1	PNS	Islam	Guru MIN Pucangsimo
8.	TM	L	42	S1	PNS	Islam	Waka Humas MTsN Megaluh
9.	AZ	L	42	S2	PNS	Islam	Guru MAN Denanyar

Sumber : Wawancara dengan Informan di Kabupaten Jombang, tahun 2010.

Kehadiran perempuan sebagai kepala madrasah di Kemenag Kab. Jombang akan dideskripsikan melalui proses terpilihnya perempuan sebagai kepala madrasah. Kemudian kendala-kendala apa yang dihadapi kepala madrasah negeri perempuan, dalam deskripsi ini juga dikemukakan upaya-upaya yang dilakukan kepala madrasah negeri perempuan dalam mengembangkan madrasah.

Hasil penelitian ini akan dikelompokkan menjadi 4 kategori yaitu: 1) kepala madrasah perempuan yang inovatif; 2) kepala madrasah perempuan yang terbuka dan *Low Profile;* 3) kepala madrasah perempuan yang tegas; dan 4) kepala madrasah perempuan yang bekerja atas petunjuk Yayasan.

a. Kepala Madrasah Perempuan yang Inovatif

Berdasarkan temuan di lapangan maka kepala MIN Pucangsimo termasuk kategori kepala perempuan yang inovatif, karena baru satu setengah tahun memimpin MIN, sudah banyak melakukan perubahan di MIN tersebut terutama pada aspek fisik dan moral, bagaimana prosesnya dijelaskan di bawah ini:

Foto 1. Gedung MIN Pucangsimo setelah direhab

Visi MIN Pucangsimo

'Menuju Madrasah Unggul Tafaqquh Fiddin, Berprestasi & Berwawasan Lingkungan".

Misi :

1. Terwujudnya peserta didik yang Istoqomah dalam beribadah, taat kepada Allah dan Rosul-Nya
2. Terlaksananya pembelajaran pendidikan agama Islam yang inovatif
3. Terwujudnya peserta didik gemar membaca, memahami serta mengamalkan isi kandungan Al-Qur'an dengan baik dan benar
4. Mewujudkan peserta didik yang cerdas berpotensi & berprestasi akademik dan non akademik

5. Terciptanya kepedulian sosial pada diri peserta didik untuk saling tolong menolong sesama manusia dan peka terhadap lingkungan.

Lokasi madrasah ini sekitar 14 Km dari kota Jombang, Jika naik bus jurusan Surabaya-Jogjakarta, turun di pertigaan setelah pasar Perak. Dari situ kemudian naik becak atau ojek sekitar 3 Km untuk mencapai MIN Pucangsimo dengan melewati hamparan sawah yang hijau. Peneliti yang ditemani anggota peneliti menikmati hawa sejuk tengah sawah ketika naik becak dari pertigaan setelah pasar Perak. Lokasi MIN Pusangsimo di pinggir jalan beraspal yang merupakan jalan Kabupaten, tidak terlalu lebar dan aspalnya masih bagus, sehingga tidak kesulitan untuk menemukannya.

Di depan Madrasah ini adalah lapangan sepakbola milik Desa Pucangsimo, jika pagi hari digunakan aktifitas olahraga murid-murid sekolah yang ada di sekitar lapangan, termasuk murid MIN Pucangsimo. Samping kiri dan belakang madrasah ini adalah areal persawahan, dan samping kanan adalah jalan desa, dan seberang jalan desa adalah perkampungan penduduk. Walaupun madrasah ini di pinggir jalan raya Kabupaten, kendaraan yang lalu lalang tidaklah ramai, banyak didominasi sepeda motor. Peneliti

mencoba masuk ke ruang kelas untuk mencoba mendengarkan suara kendaraan jika lewat, ternyata tidak keras, sehingga tidak mengganggu konsentrasi murid ketika menerima pelajaran.

Dilihat dari warna cat tembok maupun pintu yang masih mengkilat, madrasah ini baru direhab. Sarana dan prasarana yang dimiliki sudah lumayan, ruang kelas luas serta musholla yang baru saja berdiri juga luas, bisa dikatakan masjid kecil. Untuk kegiatan upacara maupun kegiatan lain yang memerlukan tem-pat luas cukup memanfaatkan halaman madrasah. Halaman madrasah ini letaknya di tengah yang dikelilingi bangunan madrasah berbentuk U.

Proses terpilihnya AT sebagai Kepala MIN

Dalam sejarahnya, MIN Pucangsimo pernah mengalami kejayaan dengan menjadi sekolah favorit di wilayah itu, kemudian mengalami kemunduran karena kepala sebelumnya sudah tua dan system mana-gement yang kurang terbuka, sehingga madrasah berjalan apa adanya dan kurang ada greget dari kepala madrasah. Pihak Kemenag Jombang berusaha ingin mengembalikan kejayaan MIN Pucangsimo dengan mengangkat Kepala MIN baru yang punya jiwa inovatif.

Pilihan itu kemudian jatuh pada AT seorang perempuan berusia 41 tahun yang masih kerabat Pondok Pesantren Tambakberas Jombang dan pernah menjadi guru di MTsN Sumobito selama 8 tahun, kemudian mutasi MTsN Tambakberas dan menjadi waka kesiswaan selama 1 tahun. Ketika peneliti diskusi dengan TF selaku Kasi Mapenda dan juga alumni Pondok Pesantren Tambakberas, nampaknya ia mengetahui jiwa inovatif yang dimiliki AT, sehingga tanpa konfirmasi AT langsung ditugaskan sebagai Kepala MIN Pucangsimo. Pada awalnya AT keberatan, selain tempat tugas yang baru jauh dari rumahnya 14 Km, juga kondisi madrasah dalam beberapa hal mengalami staknasi.

Kendala yang dihadapi: Kondisi Madrasah yang Memprihatinkan, Ketidakdisiplinan dan Kesangsian Kepemimpinan Perempuan

Sebagai Kepala MIN baru, AT dihadapkan dengan kondisi madrasah yang memprihatinkan, bangunan madrasah yang sudah banyak rusak, guru-guru yang tidak disiplin, terutama banyak ngerumpi di warung-warung di sekitar MIN Pucangsimo pada jam pelajaran. Kehadirannya sebagai Kepala MIN perempuan juga menimbulkan ketidaknyamanan di kalangan guru laki-laki, terutama adalah seorang guru laki-laki

yang masih kerabat Kepala MIN lama. Di samping itu, MIN Pucangsimo juga baru pertama kali dipimpin oleh kepala madrasah perempuan.

Foto 2: Gedung MIN Pucangsimo sebelum direhab

Menurut pengakuannya, dia hampir patah semangat dengan realita demikian, tapi menurutnya, semangatnya tumbuh kembali karena kasihan pada anak didik yang akan menjadi 'korban" padahal mereka tidak tahu apa-apa, demikian juga motivasi suaminya yang begitu kuat untuk terus berjuang memajukan madrasah. Meskipun suaminya lama bermukim di Siria 6 tahun dan di Mesir 1 tahun tapi pola pikirnya tentang keterlibatan perempuan di ranah publik tidak kolot.

Upaya yang dilakukan: Keteladanan dan kedisiplinan

Upaya pertama yang dilakukan AT dalam mengadakan perubahan adalah menegakkan disiplin

masuk madrasah, dan dia memberi contoh dengan datang ke sekolah paling awal yaitu jam 06.15 WIB. Untuk bisa sampai di madrasah sepagi itu, AT harus berangkat dari rumahnya di komplek Pesantren Tambakberas dengan diantar sopir jam 05.30 WIB yang berjarak 14 Km. Upaya itu dilakukan dalam rangka untuk merubah kebiasaan masuk di MIN Pusangsimo, yaitu jam 07.30 WIB, menjadi 06.30 WIB. Menurut perhitungan AT, jika madrasah masuk terlalu siang, selain tidak lazim, juga akan mengurangi porsi waktu mata pelajaran.

Upaya merubah jam masuk ini mendatangkan penolakan dari sebagian besar guru-guru, tapi sebaliknya, sebagian besar wali murid malah mendukung perubahan jam masuk ini, menurut perhitungan wali murid, dengan anak datang masuk pagi juga akan melatih kediplinan anak. Ketika peneliti diskusi dengan salah seorang guru MIN dia mengatakan, para Guru awalnya banyak yang menolak, akhirnya menerima perubahan jam masuk, hal itu terjadi karana selain AT memberi contoh, juga sering mengajak komunikasi para guru di ruang guru atau di ruang Kepala Madrasah tentang kendala-kendala yang dihadapi para guru atas perubahan jam masuk madrasah dan solusi yang dilakukan, dan tentunya, wali murid juga banyak yang mendukung ikut membantu

mempercepat penerimaan perubahan jam masuk sekolah oleh para guru.

AT melihat ada sumber ketidakdisiplinan lain yang dilakukan guru-guru, yaitu suka jajan di warung-warung sekitar madrasah kemudian ngerumpi di warung itu, dan anak didik diberi tugas mengerjakan LKS sehingga guru bisa berlama-lama ngerumpi di warung. Untuk merubah kebiasaan yang tidak disiplin ini AT membuat kebijakan agar semua personal sekolah, mulai kepala madrasah, guru-guru, tata usaha sampai satpam dihimbau untuk membawa bekal dari rumah. Menurut AT, sebagai seorang yang dibesarkan di lingkungan pondok pesantren dan banyak berhubungan dengan tradisi pesantren, guru-guru yang biasa beli makanan di warung akan kurang terjaga kemuru'ahannya. Upaya AT untuk mengurangi kebiasaan guru-guru jajan di warung nampaknya berhasil untuk guru-guru perempuan, tapi untuk guru-guru laki-laki masih belum maksimal. Peneliti ketika mencoba jajan di warung sekitar sekolah, menemukan beberapa guru laki-laki MIN Pucangsimo juga jajan disitu, tapi baru berbincang beberapa menit dengan peneliti, mereka segera pergi meninggalkan warung itu, mungkin tahu kalau peneliti adalah tamu madrasah, ada kesungkanan atau kekhawatiran jika dilaporkan pada atasannya.

Agar para guru tidak jenuh terus menerus di ruang guru, ada kursi yang ditata rapi jalan utama masuk ke madrasah yang terlelak antara ruang guru, ruang kepala madrasah dan ruang kelas yang bisa digunakan oleh para guru untuk santai sejenak. Jika berlama-lama disitu para guru itu akan sungkan dengan sendirinya, karena tempat itu bisa dilihat dari ruang kepala madrasah. Dengan cara ini nampak AT berusaha mengurangi kebiasaan ngerumpi para guru yang sudah mentradisi di madrasah ini.

Mengenai bangunan madrasah yang kelihatan baru direnovasi, itu adalah usaha AT ketika awal menjadi Kepala MIN Pucangsimo, ketika AT datang bangunan kelihatan kumuh, dan tidak terawat, serta plafon banyak yang lapuk. Kebetulan AT punya kera-bat di Kanwil Kemenag Jatim sehingga memudahkan untuk mengajukan bantuan rehab madrasah. Tapi mushalla yang besar yang ada di MIN Pucangsimo adalah bantuan wali murid. Sebenarnya rencana untuk mendirikan mushalla sudah dirintis oleh kepala MIN sebelumnya, tapi program tersebut tidak jalan dan sempat 'mangkrak" sekitar 3 tahun.

AT melihat pentingnya mushalla sebagai sarana untuk pembiasaan keagamaan yaitu terbiasa shalat berjamaah, praktik wudlu dan *tahfidlu al-shuwar* yang merupakan program AT untuk mewujudkan peserta

didik yang Istaqamah dalam beribadah, taat kepada Allah dan Rosul-Nya sesuai dengan misi madrasah, kemudian AT melakukan pendekatan dengan wali murid untuk membangun mushalla tersebut, AT menyampaikan bahwa madrasah baru memiliki dana sekitar 30 juta, akhirnya secara gotong royong dengan stakeholders madrasah dapat mendirikan mushalla.

Sedangkan untuk mengembangkan SDM dan mewujudkan pembelajaran yang inovatif, AT mengadakan workshop PAIKEM/CTL maupun mengikutkan guru-guru kalau ada pelatihan tentang pembelajaran, guru-guru sangat antusias mengikuti kegiatan tersebut, karena sebelumnya pembinaan terhadap guru-guru kurang diperhatikan, sehingga guru-guru mengajarnya juga kurang variatif.

AT berusaha bagaimana caranya agar minat, bakat dan kreasi guru dan siswanya dapat berkembang, sehingga MIN Pucangsimo dapat dikenal oleh masyarakat, misalnya ketika acara perpisahan siswa kelas VI dia buat sendiri Mars MIN Pucangsimo dan acara pentas seni, guru-guru, siswa, dan wali murid sangat antusias dan senang sekali, baru kali ini ajang kreatifitas guru dan siswa dikemas sedemikian rupa, kemudian pada Peringatan Hari Besar Islam siswa diajak bershalawat dan drumband dikirab

keliling desa tujuannya untuk memperkenalkan berbagai kegiatan MIN pada masyarakat.

Upaya yang dilakukan oleh AT membuahkan hasil, kepercayaan dari masyarakat meningkat dengan jumlah siswa yang bertambah setiap tahun, dan prestasi yang diperoleh oleh siswa juga meningkat, misalnya juara I tingkat Kecamatan mapel IPA, Matematika dan Bahasa Indonesia, Drumband. Ketika rapat dengan komite madrasah ada wali murid yang komentar '*saiki MIN koyok sekolah temen* (sekarang MIN seperti sekolah beneran)"[2] ungkapan wali murid ini menggambarkan bagaimana kondisi madrasah sebelum dipimpin oleh AT.

Foto 3: KBM di MIN Pucangsimo ketika dipimpin AT

[2] *Fieldnote,* 12 Nopember 2010.

Foto 4: Kegiatan Workshop CTL di MIN Pucangsimo

b. Kepala Madrasah Perempuan yang Terbuka dan *Low Profile*

Berdasarkan temuan di lapangan maka kepala MTsN Megaluh termasuk kategori kepala perempuan yang terbuka dan *low profile*, karena orangnya familiar dan mudah berkomunikasi dengan orang lain baik dengan guru-guru, masyarakat sekitar maupun dengan pejabat di lintas sektoral, banyak pengembangan madrasah yang telah dilakukan, bagaimana prosesnya dijelaskan di bawah ini:

Foto 5: Gedug MTsN Megaluh

Visi Madrasah

'Terwujudnya generasi aliman (cerdas, pintar), sholihan (berkepribadian luhur), dan mujtahidan (cakap, kreatif dan terampil)"

Misi Madrasah

a. Melaksanakan kegiatan pembelajaran dan bimbingan secara efektif, sehingga setiap peserta didik dapat berkembang secara optimal sesuai dengan potensinya.
b. Mengantarkan peserta didik untuk memiliki dasar-dasar ilmu pengetahuan dan teknologi, moralitas dan ketrampilan serta kecakapan hidup lainnya sebagai bekal utuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih atas maupun terjun ke masyarakat.

c. Memberikan pelayanan bagi pengembangan minat, bakat dan prestasi peserta didik untuk berprestasi menjadi yang terbaik.
d. Memberikan keteladanan dalam kehidupan atas dasar kemantapan aqidah, kedalaman ilmu, kebajikan amal dan keluhuran budi pekerti.

Lokasi Madrasah terletak di Jl. KH. Moh. Irsyad No. 12 Megaluh Jombang, sekitar 18 km dari kota Jombang dan dari kecamatan Megaluh sekitar 6 Km, berada di lingkungan pedesaan. Walaupun berstatus negeri MTsN Megaluh tidak serta merta memiliki kelengkapan sarana dan prasarana pendidikan yang memadai. Disinilah titik dan akar permasalahan pelaksanaan pendidikan di MTsN Megaluh. FR mulai menjadi Kepala MTsN Megaluh tahun 2009, sebelumnya adalah Waka Humas di MAN Denanyar Jombang. Sejak berdiri, baru kali ini madrasah ini dipimpin oleh perempuan. FR menjadi Kepala MTsN Megaluh, setelah sehari sebelum pelantikan diberitahu oleh Kasi Mapenda Kemenag Jombang, sehingga serba mendadak. Jika sebelumnya dari rumahnya ke MAN Denanyar hanya 2 km, sekarang dari rumahnya ke madrasah yang baru menjadi 10 km.

Perempuan yang mempunyai lima anak ini, dan yang terkecil masih berumur 3 tahun, pada awalnya

sempat ragu akan kemampuannya untuk membawa perubahan pada MTsN Megaluh, apalagi suaminya juga seorang yang sibuk, pejabat di Pemkab Lamongan sebagai Kepala Badan Perpustakaan dan Kearsipan Lamongan.Tapi keraguannya berkurang setelah suaminya mendukung pengangkatannya sebagai kepala madrasah, dan yang terpenting menurut suaminya, bisa menjaga perannya sebagai ibu yang mendidik anak-anaknya.

Kendala yang dihadapi: Ketidakdisiplinan Guru dan Kesangsian Kepemimpinan Perempuan

Kondisi madrasah ini sebelum dipimpin FR berjalan di tempat, tidak ada perkembangan yang menuju kemajuan, karena Kepala Madrasah sudah tua, dalam menjalankan roda madrasah banyak dikendalikan oleh Kepala Tata Usaha. Keberadaan Wakil Kepala Madrasah tidak banyak difungsikan, kedisiplinan guru dan siswa memprihatinkan. Dalam hal masuk sekolah misalnya, rata-rata pelajaran dimulai di atas jam delapan pagi, dan pulangnya antara kelas yang satu dengan yang lain tidak sama, tergantung lama tidaknya guru mengajar pada jam terakhir. Gedung sekolah sebetulnya sudah lumayan untuk ukuran sekolah negeri, halaman juga luas, tapi kelihatan gersang, karena tidak banyak pohon-pohon

maupun bunga di sekitar sekolah. Intinya, madrasah ini berjalan dengan managemen apa adanya, alami.[3]

Kehadiran FR sebagai Kepala Madrasah perempuan dengan menggantikan Kepala Madrasah yang lama karena memasuki masa pensiun, pada awalnya disangsikan kemampuannya untuk memimpin madrasah ini oleh kalangan guru di MTsN Megaluh, tapi dengan memberi contoh untuk mengawali perubahan, membuat para guru sungkan yang kemudian mengikuti kedisiplinan atasannya. Perubahan itu adalah dengan datang ke madrasah paling awal dan pulang dari madrasah paling akhir. Jarak madrasah dengan rumahnya sekitar 10 km, dengan membawa mobil sendiri FR berangkat dari rumah jam 6.00 dan sampai di madrasah jam 6.30.

Jika kepala madrasah yang dulu kurang dekat dengan bawahan, masyarakat, serta acuh terhadap bawahan dan perkembangan madrasah. FR berusaha ingin merubah pandangan yang kurang baik atas kebaradaan kepala madrasah. Langkah-langkah yang dilakukan diantaranya; setiap hari selalu menyempatkan diri ngobrol dengan para guru untuk menggali apa permasalahan yang dihadapi berkaitan dengan pembelajaran, Dari situ guru merasa diperhatikan,

---

[3] *Fieldnote*, tanggal 7 Agustus 2010.

setelah guru merasa diperhatikan, tentunya akan mudah untuk diajak memajukan madrasah. Para guru yang ada jam mengajar pada hari itu, walaupun hanya beberapa jam saja dan tidak sampai terakhir, diminta untuk pulang pada jam akhir pelajaran, yaitu jam 14.00 WIB, dengan tujuan waktu luang bisa digunakan untuk diskusi, atau tukar pikiran dengan kepala madrasah, atau guru yang lain berkaitan dengan peningkatan kapasitas pembelajaran. Sebagai mantan Waka Humas, FR tentunya tahu manfaat berkomu-nikasi dengan masyarakat di sekitar madrasah. Misalnya jika diundang oleh masyarakat sekitar madrasah, FR akan menyempatkan untuk hadir, demikian juga kalau ada wali murid yang sakit, jika tidak ada halangan FR menyempatkan diri untuk menjenguknya, dibandingkan dengan kepala sebelum-nya yang 'cuek" dengan masyarakat sekitar. Karena itulah, akhirnya, kehadiran FR sebagai kepala madra-sah perempuan di MTsN Megaluh dapat diterima dengan baik.

FR Nampaknya dari segi materi sudah berke-cukupan, sehingga dia mau '*menalangi* (minjami)" dulu dengan uangnya sendiri terutama untuk mening-katkan kualitas pembelajaran maupun kegiatan madrasah lainnya yang butuh segera dilakukan, padahal uangnya belum cair. FR juga mengajak guru-

guru dan siswa untuk membuat apotik hidup yang dapat dimanfaatkan untuk laboratorium pelajaran IPA.

Dengan cara ini selama dipimpin FR yang masih setahun, sarana dan prasarana yang dimiliki MTsN Megaluh berkembang pesat. Selain itu sikapnya yang terbuka, tidak birokratis yang selalu memperhatikan masukan, dan meminta masukan guru, membuat para guru merasa dekat. Dengan kedekatan ini menyebabkan banyak program sekolah bisa terlaksana dengan baik.

Foto 6 : Apotik Hidup hasil karya siswa-siswi MTsN Megaluh

c. Kepala Madrasah Perempuan yang Tegas

Foto 7: Gedung MAN Keboan sekarang

Sejarah Singkat MAN Keboan

Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Keboan Jombang berdiri pada tahun 1985 dengan nama Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Fillial MAN Tambak Beras yang berkedudukan di MTs Negeri Bakalan Rayung Keboan. Kepala Sekolah pertamanya adalah Bapak Drs. H. Abdul Madjid. Ketika itu kegiatan belajar mengejar dilakukan pada siang hari dengan mamanfaatkan kelas MTs Negeri Bakalan Rayung yang sudah tidak dipakai lagi pada siang hari. Pada perkembangan berikutnya pada tahun 1992 Madrasah ini pindah tempat kegiatannya di Yayasan Islamiah Al-Hidayah Keboan yang sudah memiliki unit pendidikan Madrasah

Ibtidaiyah dan Roudlatul Athfal. Dengan demikian Madrasah ini dapat memanfaatkan kelas-kelas kosong yang ada di lingkungan yayasan tersebut. Ketika itu Kepala Sekolahnya adalah Bapak Ali Saichan yang kemudian diganti oleh Bapak Abdul Jazid Sulaiman, BA.

Pada Tahun 1997 akhirnya Madrasah Aliyah Negeri (MAN) Keboan yang masih filial tersebut diresmikan penegeriannya dan menjadi madrasah yang otonom dengan nama Madrasah Aliyah Negeri (MAN). Dan sejak itu MAN Keboan mulai berbenah dengan membeli sawah yang kemudian didirikan dua ruang kelas dan sejak itu sebagian kelas sudah bisa menempati kelas milik sendiri. Dan pada tahun 2002 akhirnya seluruh kegiatan di MAN Keboan ini tidak lagi mendompleng pada Yayasan Al-Hidayah Keboan, tetapi sudah dipindahkan ke tempat yang baru yang masih berdekatan dengan Yayasan Al Hidayah tersebut. Dan sejak tahun 2004 MAN Keboan dipimpin oleh Bapak Drs. H. Sukardi, MA sampai dengan akhir tahun 2010, yang kemudian digantikan oleh Ibu Dra. Hj. Tartiningsih, M.Pd.I sampai dengan sekarang.

Visi

'Maju dalam Ilmu, Luas dalam Pikir, Santun dalam Berperilaku, Cakap dan Terampil dalam Tindakan Berlandaskan Imtaq"

Misi

1. Internalisasi pemahaman agama Islam dalam perilaku sehari-hari di lingkungan sekolah dan masyarakat.
2. Melaksanakan proses belajar mengajar secara efektif yang menumbuhkan kreatifitas dan selalu merespon setiap perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam mencapai output yang berkualitas.
3. Mengadakan bimbingan belajar yang mengarahkan bakat dan minat untuk menjadikan keunggulan prestasi siswa.
4. Menciptakan suasana pembelajaran yang menyenangkan dan beroreiantasi pada kamajuan IPTEK.
5. Melaksanakan bimbingan tentang pengembangan keilmuan dan teknologi dan menjalin kerjasama dengan dunia perguruan tinggi serta instansi lain yang berkait dengan pendidikan.
6. Mengikutsertakan lomba-lomba bidang keilmuan dan teknologi diberbagai even-even tertentu.

Kemampuan Perempuan untuk jadi Pemimpin Disangsikan

Kehadiran TR sebagai Kepala MAN Keboan, banyak ditentang oleh guru laki-laki. Ketika peneliti

diskusi dengan salah seorang guru, dia mengatakan 'lho kok kepalanya diambilkan dari luar MAN, perempuan lagi….. apa tidak ada lagi guru laki-laki dari MAN ini yang bisa jadi kepala sehingga Kemenag Jombang milih kepala perempuan".[4] Awalnya memang mereka menentang keberadaan saya, karena ada salah seorang guru laki-laki dari sini yang pingin jadi kepala untuk menggantikan pak Sukardi yang meninggal dunia. Kemudian dia memprovokasi guru-guru lain untuk menentang kehadirannya, puncaknya dengan menggerakkan murid-murid MAN Keboan menolak kehadiran TR dengan mengadakan aksi demo. Guru-guru yang lain terpancing oleh provokasi seorang guru senior tadi, penyebab lainnya MAN Keboan belum pernah dipimpin oleh kepala perempuan, mereka juga menyangsikan kemampuannya.

Situasi itu terjadi di saat TR baru menjabat sekitar 2 bulan. Guru yang menginginkan jabatan itu adalah guru senior dan menjabat Waka pada masa kepala madrasah sebelum TR. Demo murid ini kemudian bisa diredam dan tidak menimbulkan perilaku yang anarkhis. Hal itu terjadi karena adanya kerjasama yang baik dengan aparat kepolisian Polsek Keboan. Kemampuan TR bisa kerjasama dengan

[4] *Fielnod*, tanggal 6 Agustus 2010.

aparat kepolisian setempat, karena mendiang suaminya adalah mantan pejabat kepolisian di Polres Jombang sehingga sudah banyak kenal dengan polisi di jajaran Polres Jombang.

Ketika peneliti datang pertama kali ke MAN Keboan pada bulan Agustus 2010 TR baru sekitar 6 bulan menjabat Kepala MAN Keboan. Suasana 'kekakuan" masih peneliti rasakan. Beberapa guru nampak enggan menyapa peneliti dan berusaha menghindar untuk ngobrol dengan peneliti, hanya beberapa staf tata usaha yang mau diajak ngobrol. Mengingat masih dalam suasana 'rekonsiliasi", peneliti tidak berani bertanya lebih dalam tentang demo yang dilakukan murid, obrolan dengan staf tata usaha menjadi hidup setelah peneliti mengajak berbicara tentang hasil pertanian di wilayah Kecamatan Keboan. Peneliti datang ke MAN Keboan di saat proses belajar mengajar masih berlangsung, sekitar jam 10.00 WIB sesuai dengan janjian ketemu dengan TR.

Suasana pembelajaran nampak kurang disiplin, di dalam kelas terdengar suara ramai dari siswa, kemungkinan gurunya tidak ada, dan siswa diberi tugas. Di kelas yang lain, Nampak siswa berdiri di depan kelas, mungkin gurunya tidak ada. Tapi suasana kurang disiplin dalam pembelajaran ini sudah banyak berkurang pada kunjungan peneliti berikutnya.

Peneliti sudah tidak mendengar lagi kegaduhan siswa di dalam kelas, tapi masih menemukan beberap siswa berkeliaran di depan kelas.

Kehadiran TR sebagai Kepala MAN Keboan atas usulan Kepala MAN Jombang ke Kanwil Kemenag Jatim lewat Kantor kemenag Kabupaten Jombang. TR kaget ternyata di tempatkan di MAN Keboan yang dikenal madrasah yang 'becek dan kumuh" karena terletak di tengah sawah, dan menyimpan potensi konflik yang sewaktu-waktu bisa muncul, tapi TR sendiri tidak mungkin bisa menolak selain SK sudah jadi pemberitahuan untuk segera dilantik juga sangat mendadak. Itu barangkali juga strategi Kemenag untuk menghindari penolakan penempatan mutasi jabatan.

Dari suasana pembelajaran yang makin kondusif, menunjukkan kehadiran TR sudah mulai bisa diterima di MAN Keboan. Oknum guru yang meng-gerakkan demo tetap dirangkul oleh TR dengan masih diberi jabatan strategis, tidak disingkirkan. Ini sebagai upaya TR untuk segera menormalkan kondisi MAN Keboan. Sepintas dari wajahnya, TR sosok Kepala Madrasah yang tegas, ini bisa jadi karena kebiasan yang diwariskan mantan suaminya sebagai perwira polisi, selalu menekankan ketegasan dalam bertindak. Karena kegigihan dan ketegasan TR inilah, meskipun

baru sekitar 10 bulan memimpin MAN, sudah banyak melakukan perubahan terutama pada aspek fisik dan kedisiplinan. Dan merubah image masyarakat yang tadinya MAN Keboan dijuluki sebagai madrasah 'terkumuh dan *jember* (becek) menjadi madrasah yang bersih dan asri, setelah sebagian besar halaman sekolah dipaving, dan sudah banyak diberi tanaman penghijauan.

Ketika peneliti berbincang-bincang dengan staf TU dia merasakan adanya kesejahteraan yang meningkat di bawah kepala madrasah TR ini dibandingkan dengan kepala madrasah sebelumnya yang laki-laki.

Foto 8: Taman dan Ruang Guru MAN Keboan

d. Kepala Madrasah Perempuan yang Bekerja Atas Petunjuk Yayasan

Foto 9: Gedung MIN Rejoso dan MTsN Rejoso

MIN dan MTsN Rejoso berada di Jalan Rejoso di Pondok Pesantren Darul Ulum Peterongan Jombang dapat ditempuh dengan kendaraan umum Bus jurusan atau dan arah Surabaya atau Lin D 2 dari terminal Jombang sehingga memudahkan anak-anak untuk menempuh perjalanan ke madrasah ini dengan mudah.

Dengan dukungan transportasi yang relatif mudah dan publikasi madrasah relatif meluas dan merata di masyarakat sekitarnya, maka madrasah ini diminati oleh anak-anak yang berada di sekitar radius 8 km dari madrasah. Adanya kondisi geografis yang cukup strategis ini menyebabkan para peminat semakin meningkat. Pada tahun berikutnya dimungkinkan para peminat madrasah ini berasal dari

masyarakat Kecamatan Peterongan, Sumobito, Jogoroto, Mojoagung dan Jombang. Dalam analisis ke depan berdasarkan letak geografisnya madrasah ini akan menjadi madrasah tujuan dan bebeberpa kecamatan lainnya.

Berdasarkan kehidupan sosial ekonomi mata pencaharian penduduk diwilayah Kecamatan Peterongan Kabupaten Jombang rata-rata pendapatan masyarakat tergolong cukup tinggi. Pada daerah tersebut 14,22 % penduduknya sebagai Pegawai Negeri Sipil, 27,6 % Wiraswasta, 21,39 % bekerja pada sektor buruh tani, sedangkan 4,06 % lainnya bekerja pada sektor Perdagang dan lain-lain.

Kepala Madrasah Dipilih oleh Yayasan

Kepala MIN Darul Ulum maupun MTsN Darul Ulum diangkat menjadi Kepala madrasah atas usulan yayasan Darul Ulum pada kantor Kemenag Jombang. Ukuran prestasi yang mengukur adalah yayasan, bukan Kemenag Jombang, jadi jika yayasan masih menganggap berprestasi maka Kepala MIN maupun MTsN Darul Ulum akan terus bertahan pada kedudukannya.

Posisi Kemenag Jombang sebatas memberi SK legalitas sebagai Kepala Madrasah.Tapi bukan berarti lepas segalanya dari Kemenag Jombang, dalam semua

hal harus mengikuti aturan Kemenag tentang penyelenggaraan MIN dan MTsN. Dalam kebijakan khusus yang sifatnya muatan lokal, MIN dan MTsN Darul Ulum masih bisa berimprovisasi. Dengan demikian, praktis kedua kepala madrasah negeri perempuan di lingkungan pondok pesantren ini dalam segala tindakannya atas petunjuk dari yayasan pondok pesantren.

Proses yang dilalui keduanya untuk menjadi Kepala Madrasah, tidak berbelit. Tiba-tiba di hari yang berbeda keduanya, LN dan AN dipanggil pimpinan Yayasan Darul Ulum, kemudian diberitahu bahwa keduanya besok akan dilantik menjadi Kepala Madrasah di Kantor Kemenag Kabupaten Jombang, kemudian yayasan memerintahkan untuk siap-siap pada pelantikan esok hari. Menurut yayasan, keduanya memiliki kapasitas untuk menjadi kepala madrasah, dan dikenal yayasan karena keluarga kedua kepala madrasah itu adalah mantan santri pondok pesantren Darul Ulum. Selain itu, menurut hemat peneliti karena kepala madrasah perempuan akan lebih mudah diatur oleh yayasan. Atau juga ada faktor lain, yaitu sudah munculnya kesadaran kesetaraan jender di lingkungan pesantren. LN dilantik menjadi kepala MIN Darul Ulum pada bulan September 2008, dan AN dilantik menjadi kepala MTsN Darul Ulum pada bulam Agustus 2009.

Kendala: Sungkan menegur 'Keluarga Dalem"

Ketika peneliti diskusi dengan LN, dia mengutarakan 'uneg-unegnya" apa yang telah dialami pertama kali sebagai kepala MIN, karena dia merasa tidak punya keahlian dan ketrampilan untuk memimpin, setelah dilantik di Kemenag Jombang, LN sempat shock selama 6 bulan, dia tidak bisa konsentrasi untuk kembangkan MIN Rejoso, apalagi anak-anaknya masih kecil dan punya toko kecil-kecilan di rumah. LN lebih senang jadi guru biasa habis mengajar bisa langsung pulang untuk gantian dengan suami menjaga toko dan momong anak-anak. Tetapi mantan kepala MIN dahulu terus memberikan motivasi agar dia tetap semangat dan pasti bisa melaksanakan amanat yayasan ini, kemuadian dia bangkit dan menjalankan tugasnya apa adanya.

Di samping itu, sebagai kepala yang dilantik oleh yayasan, ada rasa 'sungkan" ketika berhadapan dengan guru di kedua madrasah tersebut yang kebetulan masih kerabat yayasan atau keluarga 'ndalem", misalnya dalam menegakkan disiplin madrasah, bisa jadi apabila menegur terlalu keras pada keluarga ndalem, jabatan akan terancam. Hal itu pernah dialami LN, ketika menegur salah seorang guru yang kebetulan keluarga ndalem karena sering tidak masuk mengajar, berbuntut panjang. Guru itu kemudian

memprovokasi yayasan untuk mencopot LN dari kepala MIN. Usaha guru itu tidak berhasil karena LN terbuka kepada yayasan tentang kejadian yang sebenarnya dan LN siap dipecat sewaktu-waktu. Keterbukaan LN ini ternyata meluluhkan yayasan, LN tetap dipertahankan sebagai kepala MIN.[5]

[5] *Fieldnote,* 21 Nopember 2010.

BAB IV
KARAKTERISTIK KEHADIRAN KEPALA MADRASAH PEREMPUAN DI KABUPATEN JOMBANG

A. Proses Pemilihan Kepala Madrasah Bersifat Top Down

Dalam rangka mewujudkan pendidikan yang bermutu, memiliki daya saing baik nasional maupu global, diperlukan kepala madrasah yang memiliki kualifikasi umum dan kualifikasi khusus, serta memiliki 5 dimensi kompetensi sebagaimana dipersyaratkan dalam Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 13 tahun 2007 tentang Standar Kepala Madrasah. Di samping itu kepala madrasah juga dituntut fokus dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi kepala madrasah yaitu kepala sekolah/madrasah sebagai edukator, manager, administrator, supervisor, leader, inovator dan motivator. Dengan demikian kepala madrasah dituntut untuk tampil dalam melaksanakan tugas, siap dan percaya diri dengan tuntutan perubahan, dalam rangka mewujudkan

madrasah yang efektif, sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh stakeholders madrasah.

Untuk dapat mewujudkan sejauh mana hasil kinerja kepala madrasah, maka Kemenag Kabupaten Jombang membuat buku Pedoman Teknis Penilaian Kinerja Kepala Madrasah. Buku pedoman ini di samping sebagai umpan balik/dampak kegiatan kinerja kepala madrasah yng telah dilaksanakan, juga merupakan kegiatan bimbingan, pemantauan terhadap pelaksanaan tugas pokok dan fungsi kepala madrasah.

Berdasarkan buku pedoman tersebut, maka proses penentuan kepala madrasah di Kabupaten Jombang dilakukan secara oyektif, laki-laki dan perempuan sama-sama punya peluang. Proses penentuan pakai patokan kinerja kepala madrasah dan hasil pemilihan tersebut sebagai bahan pertimbangan Baperjakat di Kemenag Kantor Wilayah Jawa Timur untuk menentukan siapa yang berhak menjadi kepala madrasah.

Sebagaimana dijelaskan oleh Havelock, Fullan dan Rutherford bahwa kepala madrasah merupakan agen bagi perubahan madrasah, dan merupakan kunci keberhasilan bagi peningkatan kualitas keluaran siswa. Bahkan Kyte, Greenleaf dan Lipham menyatakan bahwa kesuksesan madrasah sangat ditentukan oleh kualitas

kepemimpinan kepala madrasah.[1] Mengingat begitu pentingnya peran kepala madrasah, maka mulai tahun 2009 Kemenag Kab. Jombang memakai patokan kinerja kepala madarsah untuk memilih kepala madrasah.

TF menceritakan bahwa proses penentuan kepala madrasah di Kemenag Kabupaten Jombang menggunakan kriteria PDLT yaitu Prestasi Dedikasi (punya kemampuan dan keinginan untuk bekerja) Loyalitas dan Tidak cacat (maksudnya tidak cacat moral, hukum dan indisipliner). Sehingga laki-laki dan perempuan sama-sama memiliki peluang sebagai kepala. Di samping kriteria tersebut, juga melihat standar dasar sebagai kepala madrasah yaitu masa kerja minimal 5 tahun dan pangkat golongan terpenuhi, akan tetapi 2 hal ini bukan jaminan untuk bisa menjadi kepala madrasah".[2] Meskipun demikian, penentuan kepala madrasah juga tidak bisa terlepas dari 'faktor X" misalnya ketika kriteria secara normative telah terpenuhi, maka unsur kerabat atau keluarga juga menjadi pertimbangan. Seperti kasus pemilihan kepala MIN dan MTsN Rejoso, yang dipilih oleh yayasan dengan mempertimbangkan unsur kekerabatan.

---

[1] G. Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi...*, 3-4.

[2] Wawancara dengan Tf di kantor Kemenag Kab. Jombang, tanggal, 23 Juli 2010, jam 13.30-15.30 WIB.

Persetujuan pengasuh ini di satu sisi akan membantu kinerja kepala madrasah yang berada di lingkungan pondok pesantren. Karena kegiatan di madrasah harus sejalan dengan kegiatan di pesantren, sehingga komunikasi antara yayasan pondok pesantren dan kepala madrasah memang harus terbangun secara baik. Tetapi di sisi lain kepala madrasah tidak bisa dengan leluasa untuk mengelola madrasah yang dipimpin, mengingat program madrasah harus dapat izin dari yayasan, sehingga keberadaan kepala madrasah di sini hanya sebagai formalitas.

Kalau melihat pada pedoman pemilihan kepala madrasah di Kemenag Kab. Jombang yang bisa masuk dalam bursa kepala madrasah adalah guru yang pernah menjabat wakil kepala atau kepala urusan di madrasah baik di MI,MTs atau MA, sehingga minimal dia punya pengalaman untuk memimpin, laki-laki dan perempuan sama-sama punya peluang tergantung prestasi masing-masing. Mengenai promosi dan penempatannya tergantung dimana ada peluang kepala madrasah yang kosong.

Para ahli manajemen seperti Yukl, Richard & Eagel, Robbins, dan Kotter mengatakan, bahwa inti dari kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain. Dalam hal ini ada empat implikasi dalam proses kepemimpinan, yaitu 1) kepemimpinan menyangkut orang lain (bawahan); 2) kepemimpinan menyangkut pemba-

gian kekuasaan; 3) kepemimpinan dengan menggunakan pengaruh; dan 4) pencapaian tujuan organisasi.[3] Karena itulah diperlukan keahlian dan ketrampilan dalam memimpin agar seorang pemimpin dapat diterima komunitasnya dengan baik.

Sebagaimana pengalaman AT, FR dan TR ketika memimpin madrasah, mereka memiliki jiwa kepemimpinan sehingga dapat mempengaruhi orang lain karena perilakunya yang selalu memotivasi dan dekat dengan anggotanya. Dengan kesabaran dan keuletan serta komunikasi yang intens dengan bawahannya, dalam waktu kurang lebih satu tahun setengah mereka dapat merubah madrasah yang 'lagi terpuruk" menjadi madrasah yang mampu bersaing dengan lainnya. Sehingga pola kepemimpinan mereka menurut Yukl dapat dikategorikan sebagai pemimpin trasformasional.

Berbeda dengan AT, FR, dan TR pengalaman LN ketika pertama kali diangkat jadi kepala MIN dia shock berat karena merasa tidak punya keahlian dan ketrampilan untuk mempengaruhi orang lain, sehingga kehadirannya di ruang publik 'meminjam analisa" Anne Philips sebagai kehadiran deskriptif, sebab keberadaannya hanya sebagai pelengkap atau formalitas. Sementara AT, FR, dan TR dapat dikategorikan sebagai

---

[3] G. Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi.....*, 3.

kehadiran substantif, karena keberadaannya dapat memotivasi dan mempengaruhi orang lain[4]

Mencermati pengalaman para informan tersebut bahwa proses terpilihnya perempuan menjadi kepala madrasah sebenarnya sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh Mapenda Kab. Jombang yaitu sebelum jadi kepala harus menjadi wakil kepala madrasah dulu, akan tetapi dilihat dari penempatannya ketiga kepala madrasah tersebut (selain MIN dan MTsN Rejoso) ditempatkan di madrasah pinggiran yang nota bene situasi dan kondisinya dalam keadaan 'terpuruk" sehingga mereka perlu kerja keras untuk membenahinya. Hal ini berbeda dengan penempatan kepala madrasah laki-laki yang mayoritas berada di madrasah agak 'mapan" dan diperkotaan. Sebagaimana diungkapkan oleh SM bahwa 'perempuan yang pertama kali menjabat jadi kepala madrasah memang diletakkan di madrasah pinggiran dan 'kurang disiplin" dulu sebagai uji coba, apabila prestasinya baik, maka mereka bisa diroling lagi".[5] Pendapat SM ini diperkuat oleh TR dengan mencontohkan bahwa MTsN Megaluh dipergunakan sebagai uji coba bagi kepala madrasah yang baru pertama kali diangkat jadi kepala madrasah.[6]

---

[4] Bambang Rustanto, 'Kehadiran Perempuan di Ruang Publik".

[5] Wawancara dengan MS, di rumahnya tanggal2 Nopember 2010, jam 19.00-20.00 WIB

[6] Wawancara dengan TR, tanggal 23 Nopember 2010.

B. Mengembangkan Dialog, Keteladanan dan Profesionalitas untuk Menepis Keraguan terhadap Kepemimpinan Perempuan

Hak-hak perempuan tidak sepenuhnya bisa dinikmati perempuan Indonesia. Salah satunya adalah hak kepemimpinan perempuan. Kenyataan di lapangan menunjukkan ketimpangan antara laki-laki dan perempuan dalam hal kepemimpinan. Lebih banyak ditemukan pemimpin laki-laki daripada pemimpin perempuan dalam berbagai sektor. Salah satu contoh adalah di Kepala Madrasah Negeri. Keberadaan kepala madrasah perempuan masih sangat minim, bahkan kalaupun ada maka eksistensi dan efektifitasnya masih dipertanyakan. Padahal, kepemimpinan dan peran aktif perempuan di ranah publik adalah salah satu ide pokok dalam diskursus kesetaraan dan keadilan jender.[7]

Kemenag Kab. Jombang menaungi 32 madrasah negeri (MIN, MTsN dan MAN), tetapi mulai tahun 2008 Kemenag Kab. Jombang memiliki kepala madrasah perempuan, sampai pada tahun 2010 sebanyak 7 orang yaitu MIN Pucangsimo, MIN Rejoso, MTsN rejoso, MTsN Megaluh, MTsN Keras, MAN Keboan dan MAN Ngoro. Sebenarnya bila dilihat dari jumlah guru perempuan yang jadi wakil kepala (waka) banyak yang mampu untuk jadi

---

[7] Nasarudin Umar, *Argumen Kesetaran Gender Perspektif Al-Qur'an* (Jakarta: Paramadina, 2001), 65.

kepala madrasah sekitar 40%, namun hanya sedikit waka perempuan yang siap dijadikan kepala madrasah. Apa sebenarnya kendala yang dihadapi oleh perempuan sehingga dia merasa berat untuk dipilih jadi kepala madrasah?

Menurut cerita TF bahwa ketika ada guru laki-laki yang tidak disipilin, pemimpin perempuan *ewuh pakewuh* untuk mengingatkan, sehingga dia harus mempunyai teknik atau trik-trik untuk bisa mempengaruhi anak buahnya, dan kendala tertentu kadang kalau ada acara luar kota dia keberatan untuk meninggalkan keluarga. Karena itulah ketika memilih kapala madrasah perempuan, Mapenda mengutamakan waka perempuan yang terbiasa menyelesaikan masalah dan tidak memiliki kendala untuk berkomunikasi dengan guru laki-laki".[8]

Di dalam budaya paternalistik pandangan bahwa perempuan adalah '*konco wingking*" masih banyak terjadi dilingkungan lembaga pendidikan Islam. Hal ini juga dapat mempengaruhi pemikiran mereka terhadap keberadaan pemimpin perempuan, sebagaimana dialami oleh para perempuan yang pertama kali diangkat jadi kepala madrasah di Kemenag Kab. Jombang, mereka ditentang dan diremehkan oleh para guru laki-laki,

[8] Wawancara dengan TF, tanggal 23 Juli 2010, jam 14.00-15.30 WIB.

mereka menyangsikan kemampuan perempuan bahkan ada yang kurang bisa menerima pemimpin perempuan.

Islam sebenarnya merupakan agama yang universal dan menjunjung tinggi kemanusiaan, persamaan dan keadilan. Ini terFoto dari adanya konsep *al-kulliyat al-Khamsah atau al-daruriyat al-khamsah* yang meliputi *hifdu al-din, hifdu al-nafs, hifdu al-mal, hifdu al-aql, hifdu al-nasl* (Pemeliharaan agama, jiwa, harta, akal dan keturunan).[9] Implikasinya, setiap muslim wajib memberi perlindungan terhadap kelima hak dasar tersebut tanpa membedakan golongan, ras, etnis dan bahkan jenis kelamin.

Di samping itu, laki-laki dan perempuan juga setara posisinya sebagai khalifah (QS. Al-An'am:6:165; al Bagarah 2:30). Fungsi khalifah tidak menunjuk pada salah satu jenis kelamin atau atribut-atribut manusia yang lain seperti ras, etnis, atau status sosial. Perempuan dan laki-laki memiliki tanggung jawab dan kemampuan yang sama sebagai khalifah dan sama-sama harus mempertanggungjawabkan tugas kekhalifahan mereka.

Laki-laki dan perempuan sama sama berpotensi meraih prestasi sebagai manusia. Dalam al-Qur'an terdapat konsep-konsep kesetaraan jender yang bersifat

---

[9] Muhammad bin Muhammad Ghazali, *Ikhya' Ulumu al-Din,* juz. II (Mauqi al-Waraq, Maktabah Syamilah, tt), 45.

ideal, yaitu pesan tegas bahwa prestasi seseorang, baik dalam aktifitas spiritual maupun dalam karier profesional, tidak selalu dimonopoli oleh salah satu jenis kelamin. Islam memberikan kesempatan yang sama bagi laki-laki dan perempuan dalam meraih prestasi secara maksimal. Terdapat empat ayat yang mengungkapkan pesan ini yaitu, QS. Ali Imran. 3: 195, QS. Al Nisa'. 4: 124, QS. Al Nahl, 16:9 dan QS. Gafir, 40:40.

Dengan demikian, pelarangan perempuan menjadi pemimpin dengan dalih agama merupakan hal yang tidak berdasar. Kompetensi dan integritas pribadilah yang merupakan kriteria utama bagi pemilihan pemimpin, tanpa mempersoalkan laki-laki atau perempuan. Pandangan ini perlu disosialisasikan ke tengah masyarakat sebagai legitimasi agama bagi kepemimpinan perempuan di berbagai sektor, termasuk sektor pendidikan.

Dalam hal ini, kita harus dapat membuat klasifikasi, perempuan bagaimanakah yang akan membawa negeri ini menuju kehancuran sebagaimana terFoto dalam hadits? Apakah semua perempuan termasuk mereka dengan kadar ketakwaan dan kompetensi memadai, atau hanya mereka yang tidak mempunyai keahlian dan ketakwaan sebagaimana ratu Kisra dalam hadits tersebut di atas? Tentu tidak demikian.

Sebagaimana telah diilustrasikan di atas bagaimana kondisi MIN Pucangsimo, MTsN Megaluh dan

MAN Megaluh ketika dipimpin oleh seorang pemimpin laki-laki yang kurang memiliki keahlian dan ketrampilan untuk memimpin dan mengelola madrasah, maka kondisi madrasah akan terpuruk, sementara ketika kepemimpinan dipegang oleh pemimpin perempuan yang memiliki kompetensi sebagai pemimpin dan manajer maka madrasah tersebut juga bisa berkembang dengan baik.

Dengan demikian, kalau dipikir secara jernih dan logis, manakah yang lebih baik, perempuan lebih bertaqwa dan berkompeten atau laki-laki yang lebih rendah kadar ketaqwaan dan kapabilitasnya? Secara logis dan rasional, memilih perempuan tentu lebih baik. Begitu pula sebaliknya, lebih baik memilih laki-laki yang berkompeten daripada perempuan yang tidak berkompeten. Disini, perempuanpun tidak selayaknya emosional dan memaksakan diri memilih perempuan yang tidak mampu dan peka terhadap persoalan sosial untuk menjadi pemimpin. Singkatnya kompetensi dan kualitas pribadilah yang merupakan syarat utama mejadi pemimpin.

Al-Mawardi menyatakan bahwa syarat menjadi pemimpin adalah adil, mempunyai keahlian/kapasitas keilmuan, agama, sehat fisik dan rohani, kemampuan mengelola urusan untuk kemaslahatan umat, kebera-

nian, dan bersih lingkungan.[10] Dari sini jelas bahwa tidak ada ketetapan bahwa pemimpin harus laki-laki. Keduanya, baik laki-laki maupun perempuan memiliki kesempatan yang sama selagi memenuhi syarat-syarat tersebut.

Tampaknya, budaya masyarakat patriarki yang menempatkan perempuan pada posisi inferior sering menjadi penyebab timbulnya penilaian subjektif yang meragukan kemampuan perempuan untuk menduduki suatu jabatan. Penilaian atas hasil kerja pejabat perempuan sering dimaksudkan untuk mencari-cari kelemahan dan kesalahannya, dan jarang menampilkan keberhasilannya. Akibatnya, timbul persepsi bahwa perempuan tidak mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Diskriminasi penilaian semacam ini sering terjadi karena evaluasi tentang kekurangan itu tidak diberlakukan pada pejabat yang berjenis kelamin pria. Hal ini didasarkan adanya persepsi bahwa laki-laki memiliki kemampuan untuk menduduki jabatan tinggi. Persepsi yang bias gender semacam ini perlu diluruskan.

Madrasah merupakan lembaga pendidikan yang mengedepankan nilai-nilai agama dan moral tentu memerlukan sosok pemimpin yang dapat dijadikan teladan dalam bersikap dan berperilaku dalam kehidupan

---

[10] Al-Mawardi, *alAhkam al-Shulthaniyah...*, 6.

sehari-hari. Oleh sebab itu, madrasah membutuhkan seorang pemimpin yang mempunyai akhlak al-karimah dan berperilaku baik pada setiap stakeholder di madrasah dan juga masyarakat luas. Ini merupakan peluang perempuan untuk meraih kesempatan menjadi pemimpin di madrasah, dengan cara mengedepankan sikap dan perilaku lebih santun, kejujuran agar dapat dipercaya, terbuka dan mempunyai kedekatan dengan masyarakat.

Menurut pengamatan peneliti kehadiran perempuan sebagai kepala madrasah di kabupaten Jombang sebanarnya tidak kalah dengan laki-laki, justru sebaliknya dengan keteladanan, keuletan, ketegasan, profesionalitas, dan kompetensi yang dimiliki, perempuan juga dapat menunjukkan prestasi yang luar biasa. Dalam waktu kurang lebih satu tahun setengah mereka dapat merubah madrasah yang 'lagi terpuruk" menjadi madrasah yang mampu bersaing dengan lainnya. Upaya-upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah perempuan dapat menepiskan keraguan bahwa perempuan kurang mampu untuk memimpin. Karena itulah, sudah saatnya Kemenag Pusat mengimplementasikan pengarusutamaan gender dengan kuota 30% bagi pemerintah dalam bentuk aturan atau pedoman yang jelas, sehingga dapat diimplementasikan di Kemenag daerah.

Berdasarkan paparan di atas menurut teori kehadiran Anne Philips, maka kehadiran perempuan

sebagai kepala madarsah di Kemenag Kab. Jombang dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu:

1. Kehadiran Deskriptif, yang termasuk dalam kategori ini adalah kepala MIN dan MTsN Rejoso. Karena keduanya ada di bawah yayasan Darul Ulum sehingga kebijakan di pegang yayasan dan keberadaan Kepala MIN dan MTsN hanya sebagai pelengkap (formalitas) saja, dan menjalankan program atas persetujuan yayasan .
2. Kehadiran Substantif, yang termasuk dalam kategori ini adalah Kepala MIN Pucangsimo, MTsN Megaluh dan MAN Keboan. Dengan alasan mereka dapat mempengaruhi orang lain karena perilakunya yang selalu memotivasi dan dekat dengan stakeholders madrasahnya, dalam waktu kurang lebih satu tahun setengah mereka dapat mempengaruhi stakeholders madrasah untuk mengembangkan madrasah.

BAB V
PENUTUP

A. Kesimpulan

Proses penentuan kepala madrasah di Kemenag Kabupaten Jombang menggunakan kriteria PDLT yaitu Prestasi Dedikasi (punya kemampuan dan keinginan untuk bekerja) Loyalitas dan Tidak cacat (maksudnya tidak cacat moral, hukum dan indisipliner). Sehingga laki-laki dan perempuan sama-sama memiliki peluang sebagai kepala. Di samping kriteria tersebut, juga melihat standar dasar sebagai kepala madrasah yaitu masa kerja minimal 5 tahun dan pangkat golongan terpenuhi, akan tetapi 2 hal ini bukan jaminan untuk bisa menjadi kepala madrasah. Meskipun demikian, penentuan kepala madrasah juga tidak bisa terlepas dari 'faktor X" misalnya ketika kriteria secara normative telah terpenuhi, maka unsur kerabat atau keluarga menjadi pertimbangan.

Adanya image atas ketidakmampuan perempuan untuk menjadi kepala madrasah. Akibatnya, di Kemenag Kabupaten Jombang juga timbul persepsi bahwa perempuan tidak mampu melaksanakan tugasnya dengan baik.

Diskriminasi penilaian semacam ini sering terjadi karena terpengaruh budaya paternalistik. Meskipun demikian, Kemenag Kabupaten Jombang telah melangkah maju karena telah memiliki kepala madrasah negeri perempuan terbanyak di Jawa Timur.

Kehadiran perempuan sebagai kepala madrasah di kabupaten Jombang sebanarnya tidak kalah dengan laki-laki, justru sebaliknya dengan keteladanan, keuletan, ketegasan, profesionalitas, dan kompetensi, perempuan juga dapat menunjukkan prestasi yang luar biasa. Dalam waktu kurang lebih satu tahun setengah mereka dapat merubah madrasah yang 'lagi terpuruk" menjadi madrasah yang mampu bersaing dengan lainnya. Upaya-upaya yang dilakukan oleh kepala madrasah perempuan dapat menepiskan keraguan bahwa perempuan kurang mampu untuk memimpin. Karena itulah, sudah saatnya Kemenag Pusat mengimplementasikan pengarusutamaan gender dengan kuota 30% bagi pemerintah dalam bentuk aturan atau pedoman yang jelas, sehingga dapat diimplementasikan di Kemenag daerah.

Menurut teori kehadiran maka kehadiran perempuan sebagai kepala madrasah di Kemenag Kab. Jombang dikelompokkan menjadi dua yaitu:

1. Kehadiran Deskriptif, yang termasuk dalam kategori ini adalah kepala MIN dan MTsN Rejoso. Karena keduanya ada di bawah yayasan Darul Ulum sehingga

kebijakan di pegang yayasan dan keberadaan Kepala MIN dan MTsN hanya sebagai pelengkap (formalitas) saja, dan menjalankan program atas persetujuan yayasan saja.

2. Kehadiran Substantif, yang termasuk dalam kategori ini adalah Kepala MIN Pucangsimo, MTsN Megaluh dan MAN Keboan. Dengan alasan mereka dapat mempengaruhi orang lain karena perilakunya yang selalu memotivasi dan dekat dengan stakeholders madrasahnya, dalam waktu kurang lebih satu tahun setengah mereka dapat mempengaruhi stakeholders madrasah untuk mengembangkan madrasah.

B. Saran

Bagi Kemenag Pusat Jakarta agar membuat aturan-aturan sebagai implementasi pengarusutamaan gender yang memberikan kuota 30% pada perempuan. Dengan cara itu, kantor Kemenag di daerah memiliki pijakan dalam mengimplementasikan pengarusutamaan gender.

Bagi Kemenag Kabupaten Jombang agar dalam penempatan kepala madrasah perempuan tidak hanya ditempatkan di daerah pinggiran dan di pedesaan, sehingga tidak terkesan bahwa perempuan itu hanya mampu memimpin di madrasah pinggiran dan terkesan sebagai uji coba. Karena hal ini akan menimbulkan bias gender.

Bagi kepala madrasah perempuan agar bekerja secara profesional, hal ini dalam rangka untuk mengurangi kurang percaya diri dan sungkan, sehingga akan menghilangkan image bahwa perempuan suka emosional, kurang tegas, dan tidak mampu memimpin.

DAFTAR PUSTAKA

Adian, Donny Gahral, ‘Feminis Laki-laki sebagai Seni Pengambilan Jarak”, dalam Nur Iman Subono (ed.), *Feminis Laki-laki: Solusi atau Persoalan*, Jakarta: Yayasan Jurnal Perempuan-The Japan Foundation, 2001.

Agama, Departemen, *Alqur'an dan Terjemahan.*

Al-Mawardi, *al-Ahkam al-Sulthaniyah*, Beirut: Dar al-Fikr, 1960.

al-Zuhaili, Wahbah, *al-Fiqhu al-Islam wa Adillatuhu*, juz. IV, Beirut: Dar al-Fikr, 2001.

Buhkari, Muhammad bin Ismail, *Shahih al-Bukhari,* juz. I, Beirut: Dar al-Fikr, 2006.

Diana, Ilfi Nur, ‘Kepemimpinan Perempuan dalam Perspektif Islam dan beberapa Strategi Penguatannya”, dalam *Makalah Konverensi Nasional LAPIS-PGMI Kepemimpinan Perempuan dalam Islam.*

Faiqoh, *Nyai: Agen Perubahan di Pesantren*, Jakarta: Kucica, 2003.

Fakih, Mansour, *Analisa Gender dan Transformasi Sosial*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1996.

Ghazali, Muhammad bin Muhammad, *Ikhya' Ulumu al-Din,* juz. II, Mauqi al-Waraq, Maktabah Syamilah, tt.

Guba, E.G.L, Lincoln, Y.S. *Naturalistic Inquiry*, Beverly Hill, CA: SAGE Publications, Inc., 1985.

Hamdanah, *Musim Kawin di Musim Kemarau, Studi atas Pandangan Ulama Perempuan Jemaber tentang Hak-Hak Reproduksi Perempuan*, Yogyakarta: Bigraf, 2005.

Harding, Sandra, *Feminism and Methodology, Social Science Issues*, Indiana: University Press, 1987.

Kamaruzzaman, 'Pembangunan Peranan Perempuan: Perspektif Sejarah Kerajaan Aceh", dalam *Harakat,* volume i, Nomor 2, 2001, 25-36.

Kuncoro, Eko Komariah, 'Makna Kuota Perempuan pada Hari Ibu 2003", http://www.kabarindonesia.com/berita.php?pil=20&dn=20071013123507

Luthans, F., *Perilaku Organisasi*, terj. Vivin Andhika, dkk., Yogyakarta: Andi, 2006.

Mernissi, Fatimah, *Setara di Hadapan Allah*, Yogyakarta: Yayasan Prakarsa, 1995.

_____________, *Ratu-Ratu Islam yang Terlupakan*, Bandung: Mizan, 1994.

Mufidah, 'Kesetaraan dan Keadilan Gender dalam Islam: Pandangan Santri Ma'had Aly tentang Pengarus-utamaan Gender di Pondok Pesantren Salafiyah Syafiiyah Situbondo", *Disertasi*, Surabaya: Program Pascasarjana IAIN Sunan Ampel, 2009.

Muhammad, Husein, *Islam Agama Ramah Perempuan: Pembelaan Kiai Pesantren,* Yogyakarta: LkiS, 2004.

Nasution, S., *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* , Bandung: Tarsito, 1988.

Nuruzzaman, M., *Kiai Husein Membela Perempuan*, Yogyakarta : Pustaka Pesantren, 2005.

Nuruzzaman, M., *Kyai Husein Membela Perempaun*, Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005.

Robbins, P. Stepen, *Perilaku Organisasi*, terj. Anglika, dkk., Jakarta: Salemba Empat, 2008.

Rustanto, Bambang, 'Kehadiran Perempuan di Ruang Publik".

Shihab, Quraish*, Membumikan al-Qur'an*, Bandung: Mizan, 1992.

Sukri, Sri Suhandjati, 'Perempuan sebagai Kepala Negara", dalam Sri Suhandjati Sukri, editor, *Pemahaman Islam dan Tantangan Keadilan*, Yogyakarta: Gama Media, 2002.

Sumbulah, Umi, dkk., *Spektrum Gender Kilasan Inklusi Gender di Perguruan Tinggi*, Malang: UIN Press, 2008.

Suprayogo, Imam, *Memadu Sains dan Agama, Menuju Universitas Islam Masa Depan*, Malang: Bayu-media, 2004.

Tabrani, *The Spiritual Leadership,* Malang: UMM Press, 2005.

Umar, Nasarudin, *Argumen Kesetaran Gender Perspektif Al-Qur'an* , Jakarta: Paramadina, 2001.

Yin Robert, K., *Case Study Research, Design and Methods,* terj. M. Djauzi Mudzakir (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1996.

Yukl, G. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Jakarta: PT. Indeks, 2005.

KEHADIRAN PEREMPUAN SEBAGAI KEPALA MADRASAH

Isu-isu gender tidak hanya dalam diskursus tetapi merupakan gerakan di masyarakat. Misalnya, kontroversi presiden perempuan, sebagaimana telah terjadi pada era tahun 1990 an, pro kontra RUU Anti Pornografi Porno Aksi (RUU APP) lahirkan UU RI no. 44 tahun 2008 tentang Pornografi. Demikian pula, penerapan pengarusutamaan gender (PUG) dalam pembangunan khususnya pada lembaga-lembaga pendidikan Islam, mengindikasikan adanya gerakan riil untuk memperjuangkan keadilan dan kesetaraan gender.

Dalam buku ini akan diungkapkan secara mendalam bagaimana keterlibatan perempuan di ruang publik, meminjam teori Anne Philips, apakah kehadiran perempuan sebagai kepala madrasah di kabupaten jombang termasuk kehadiran deskriptif, substantif atau transformatif. Semuanya akan dipaparkan secara tuntas dalam buku ini.

ISBN : 978-602-6604-18-7
9 786026 604187

DWIPUTRA PUSTAKA JAYA
Star Safira - Nizar Mansion E4-14
Sidoarjo 61265
Telp : 085-53414756
e-mail : dwiputra.pustaka@gmail.com